عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي

في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

جوديت جميل خليل صايج

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1439هـ-2018م

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي

في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

إعداد:

جوديت جميل خليل صايج

بكالوريوس تربية لغة إنجليزية/ جامعة القدس المفتوحة – فلسطين

المشرف: د. سعدي الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس – فلسطين.

1439هـ- 2018 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي

في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

إعداد الطالبة: جوديت جميل خليل صايج

الرقم الجامعي: (21610018)

إشراف: الدكتور سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/6/11 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز التوقيع.....
2. ممتحناً داخلياً: د.ابراهيم عوض التوقيع.....
3. ممتحناً خارجياً: د. عمر رحال التوقيع.....

القدس – فلسطين

1439هـ/2018م

§ الإهـــــداء §

أهدي رسالتي هذه إلى كل من ساندني ورافقني في رحلتي، ووقف بجانبي:

إلى روح والدي الحبيب.... الذي كان يفتخر بي ويحلم بهذا اليوم، رحمه الله

إلى من أحبهم:

زوجي الحبيب والغالي..... رفيق عمري ودربي ورمز الحنان والعطاء والوفاء

والدتي الحنونة..... التي غمرتني بدعاها ورضاها وتضحي بروحها من أجلي وأجل إخوتي

أخوتي وأخواتي.... سندي وعزوتي الذين أفتخر وأرفع رأسي بهم وأطلب من الله أن يحفظهم

أبناء إخوتي وأخواتي.... قرة عيني وفرحة عمري الذين هم قطعة من روحي

أختي ورفيقة دربي.... أنجيل قراعة

د. يونس الخطيب ود. محمد رزق.... الذين اعتز بهما كرئيسين لبيتي الثاني جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

صديقاتي ورفيقات دربي سلوى وهالة وسعدية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني... الذين اعتز بهم

جوديت جميل خليل صايج

إقـرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: جوديت جميل خليل صايج

التاريخ: 11/6/2018

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين على ما وهبني إياه من نعم وصحة وعافية لإتمام هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور سعدي الكرنز الذي أشرف على هذه الرسالة وتعهدها برعاية وقدم لي الدعم والمساعدة والمساندة والارشاد والتوجيه، حيث كان خير المشرف. كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الدكتور إبراهيم عوض والدكتور عزمي الأطرش أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول هذه الرسالة والهيئة التدريسية في معهد التنمية. وأشكر جامعة القدس ممثلة بهيئتها التدريسية على كل ما قدموه لي من معلومات قيمة. ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر للأستاذ زياد لافي الذي ساعدني في التحليل الإحصائي، وشكري وامتناني للدكتور أياد لافي الذي لم يبخل في إعطاء أي معلومة والشكر للأخت عولى عريقات كما وأشكر .... الذي بذل جهداً ووقتاً غالياً في المراجعة اللغوية للرسالة.

كما وأشكر جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ممثلة برئيسها د. يونس الخطيب ومديرها العام د. خالد جودة اللذان قدما كافة التسهيلات لإنجاز هذا العمل، وباقي الأخوة المدراء والمكلفين إدارياً في الجمعية الذين مثلوا مجتمع الدراسة، والشكر موصول لكل من ساعدني في توزيع الاستبانات والإجابة عليها ولكل من قدم لي المساعدة لإنجاز هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق

جوديت جميل خليل صايج

مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع الحوكمة تحت عنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وقد وردت عدة مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات متعددة تم اعتماد التالي منها:

- **الحوكمة (Governance):** هي عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية (Williamson, 2009, p:18)
- **الحكم الرشيد (Good Governance):** يعرف الحكم الرشيد حسب برنامج الأمم المتحدة بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير شؤون بلد ما على كافة المستويات. ويشمل الحكم الآليات والعمليات والمؤسسات التي يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية، والوفاء بالتزاماتهم، وتسوية خلافاتهم" (UNDP, 1995).

- **الشفافيّة (Transperancy):** هي نقيض الغموض أو السرية في العمل ، وتعني توفير المعلومات الكاملة عن الأنشطة العاملة للصحافة والرأي العام والمواطنين الراغبين في الإطلاع على أعمال الحكومة وما يتعلق بها من جوانب ايجابية أو سلبية على حد سواء دون أخفاء، وكذلك يتضح أن الشفافية تتعلق بجانبين الأول يتعلق بوضوح الإجراءات وصحة مصداقية عرض المعلومات والبيانات الخاصة بالوحدات والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة والعامة ووضوح العلاقات فيما بينها من حيث (التخطيط – والتمويل – والتنفيذ) للوصول للغايات والأهداف المعلنة مسبقاً، في حين يتعلق الجانب الثاني بعلاقة ذوي العلاقة من الخدمات التي يقدمها الجانب الأول وحقهم في الحصول والوصول للمعلومات الصحيحة والحقيقة في الوقت المناسب. (Vincke, et.al., 2003).

- **المساءلة (Accountability):** عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على انها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. (Vincke, et.al., 2003).
- **الإفصاح (Disclosure):** هو عملية إظهار المعلومات المالية، سواء كانت كمية أو وصفية في البيانات المالية أو في الهوامش والملاحظات والجداول المكملة في الوقت المناسب، مما يجعل البيانات المالية غير مظللة وملائمة لمستخدمي البيانات المالية من الأطراف الخارجية والتي ليس لها سلطة الإطلاع على الدفاتر والسجلات للشركات. (أبو زيد، 2005).
- **الالتزام الأخلاقي (Ethical Commitment):** وهو عبارة عن مجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيم التي تحكم تصرفات الأفراد. أما الأخلاقيات المهنية فيجب أن تتعدى المبادئ والقوانين الأخلاقية للفرد العادي، حيث تصمم مجموعة من القواعد وتصبح قواعد مهنية تحث على تشجيع السلوك السوي للشخص المهني وتكون واقعي وقابلة للتطبيق في آن واحد (Wiliam Boyton, et.al., 2001).
- **المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):** عرفها الاتحاد الأوروبي بأنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والإقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال. (Commission Europeenne, 2001).
- **مجلس الإدارة (Boards of Directors):** هم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة (خضر أحمد، 2014). كما أنها هيئة مكونة من مجموعة من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينيين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة شركة أو مؤسسة ما.

- **جودة القوانين والتشريعات (Quality of Laws and Legislation):** يعرف القانون على أنه مجموعة من الأسس والقواعد التي تحكم المجتمع وتعمل على تنظيمه، حيث أنه لا يمكن للمجتمع العيش بنجاح إذا كان أفراده لا يخضعون لقواعد تحكمهم، ويفعلون ما يروق لهم دون مراعاة لواجباتهم وحقوقهم. (ضمراوي 2017). أما التشريعات فهي مجموعة القواعد العامة المجردة التي تصدر عن السلطة التشريعية. (فتوح، 2007).
- **الأداء (Performance):** قدم (Kolter) مفهوم للأداء المنظمي المتميز من خلال طرح لنموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، إذ أن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، والعاملين، والمجهزين، والمسوقين) وتدرك منظمات اليوم أنها ما لم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، جذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح (Kolter, 2000).
- **جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (Palestine Red Crescent Society):** هي جمعية وطنية فلسطينية ذات سخصية اعتبارية مستقلة معترف بها رسمياً. تأسست عام 1968 وأقرت من قبل المجلس الوطني الفلسطيني في دورته السادسة التي عقدت في القاهرة عام 1969 من أجل تلبية الحاجات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني. وتمارس نشاطها في فلسطين وفي مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني بموجب اتفاقيات جنيف، وبموجب مبادئ الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وهي: "الإنسانية، عدم التحيز، الحياد، الإستقلال، التطوع، الوحدة، والعالمية". (www.palestinercs.org).

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً.

تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (162) من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً وفقاً لاحصائيات دائرة شؤون الموظفين في الادارة العامة والفروع. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لإنجاز أهداف هذه الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. واشتملت عينة الدراسة على (112) مديراً ورئيس قسم ومكلف إدارياً، أي ما نسبته (69%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة قصدية حصصية تبعاً للمسمى الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي بلغ (70.5%). كما جاء مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بدرجة عالية نسبياً وبمتوسط حسابي بلغ نسبته (83.4%). وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مما يدل على أن زيادة فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. كما بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين أربع متغيرات مستقلة مجتمعة ولها أثر في الأداء المؤسسي وهي مبدأ الشفافية، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح مجتمعة، والإفصاح والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة.

وأظهرت النتائج أيضاً أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05\%$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير العمر حيث كانت لصالح 55 فأكثر. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05\%$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت لصالح مدير عام.

The impact of applying the principles of governance in the institutional performance in Palestine Red Crescent Society

Prepared by: Judit Jamil Khalil Sayej
Supervisor: Dr. Sadi Krounz

Abstract

This study aims to identify the impact of applying the principles of governance in the institutional performance in Palestine Red Crescent Society from the point of view of the managers, heads of departments and administratively responsible.
The study population consists of all managers, heads of departments and administrative supervisors working Palestinian Red Crescent Society in its branches in the West Bank, Gaza and Al-Quds Al-Sharif. The study population reached (162) managers, heads of departments and administrative supervisors according to the statistics of the Personnel Department in the Head Quarter and Branches. The researcher used a descriptive analytical approach to achieve the objectives of this study and questionnaire as a tool to collect the necessary data.
The sample consisted of (112) managers, heads of departments and administrative supervisors by (69%) from the study population who were selected by purposively ration method according to the job title.

The most important study finding were: The level of application of the principles of governance in the PRCS was good with an average (70.5%). The level of institutional performance in the PRCS was relatively high with an average of (83.4%). The results of the study also showed a strong positive correlation between the application of the principles of governance and the institutional performance of the Palestinian Red Crescent Society, which indicates that increasing the effectiveness of applying the principles of governance is reflected in improving the performance of the Palestinian Red Crescent Society. The results also showed that there is a strong relationship between four independent variables combined with an impact on institutional performance namely transparency, transparency and social responsibility combined, transparency, social responsibility and disclosure combined, and disclosure and social responsibility combined.

The results also showed that there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05\%$) in the respondents' opinions on the reality of applying the principles of governance and institutional performance in PRCS according to the age variable. And the presence of significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05\%$) in the respondents' opinions on the reality of the application of the principles of governance in the Palestinian Red Crescent Society according to the variable job title where it was for the benefit of the Director General.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن الحوكمة وتطبيق قواعدها في عصرنا هذا على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للمؤسسات على إختلاف أنواعها وللمنظمات الحكومية وغير الحكومية والخاصة لتمكينها من تطوير أدائها وتحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية واستدامة وأثر، لأنها تضع النظم والقوانين والقواعد والهياكل التي تحكم العلاقات في تلك المؤسسات وتحدد الصلاحيات والسلطة والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية فيها من أعضاء مجلس إدارة وإدارة تنفيذية وتكفل وتحمي حقوق المساهمين والموظفين وأصحاب المصالح كافة. وتسهم أيضاً في تحقيق المشاركة والشفافية والعدالة والمساءلة ومحاربة الفساد، وتعمل على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد التي وضعتها المنظمات لنفسها. وقد تزايد الاهتمام مؤخراً بمصطلح ومفهوم الحوكمة وتطبيقاتها وإنعكاساتها وبخاصة منذ عقد التسعينيات من القرن العشرين وذلك نتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي من التداعيات والانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات العالمية كالتي حصلت في جنوب شرق آسيا وفضيحة شركة انرون وإفلاسها، وما تبعها من انهيار لشركة آرثر– أندرسون إحدى أكبر خمس شركات تدقيق في العالم. ولا

تنحصر الحوكمة وأثار عدم تطبيقها والإلتزام بقواعدها على الشركات أو المنظمات التي تتهاون في تطبيقها وعلى الدولة أو الدول التابعة لها تلك الشركات، بل تمتد آثارها لتشمل الإقتصاديات العالمية ككل كما حدث مع أزمة الرهن العقاري الأمريكية في نهاية العام 2007 والتي تحولت إلى أزمة مالية عالمية ضربت الاقتصاد العالمي ككل وما زالت العديد من البلدان تعاني من الأثار السلبية لتلك الأزمة. والحوكمة واحدة من أهم المتطلبات في المؤسسات والشركات التي أضحى تطبيقها والإلتزام بقواعدها أساسياً في الآونة الأخيرة في مختلف دول العالم، وذلك لضمان تنظيم العمل في منظمات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني على كل من المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ولغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها وتوسيع تلك القواعد لتشمل ليس فقط منظمات القطاع الخاص فحسب بل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع العام. وتعد الحوكمة من أهم وأبرز الموضوعات التي لاقت اهتماماً واسعاً في المنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية.

2.1 مبررات الدراسة

1. تسليط الضوء على أهم مبادئ الحوكمة المتبعة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والعمل على تطويرها.
2. كون الباحثة تعمل في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والتي تعتبر من الجمعيات العريقة التي تقدم الخدمات الإنسانية والطوعية، فإن دراسة واقع الحوكمة في الجمعية يعكس ما تقدمه هذه الجمعية من دور مهم في المجتمع.
3. البحث في دور الحوكمة كمدخل للأداء المؤسسي في الجمعية.
4. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في تطوير تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة للمديرين ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وتفعيل دورهم وأدائهم.

3.1 مشكلـة الدراســـة

تعتبر جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من أهم المؤسسات الوطنية العريقة في الوطن التي يشار بدورها الريادي والإنساني والاجتماعي والطوعي، خاصةً بعد حصولها على عضوية المجلس الإداري

لاتحاد جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وكونها منظمة دولية غير حكومية حريصة على تطبيق والالتزام بقواعد الحوكمة، وإن كانت حتى تاريخه تطبقها بطريقة غير مباشرة، إذ لم تقم بوضع السياسات والضوابط اللازمة لتطبيقها بشكل مباشر وفعال.

وحتى ترتقي مستويات الأداء إلى الجودة العالية في تطبيق الأنظمة والقوانين، **تحتاج جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني إلى بناء وخلق وعي متميز بمبادئ الحوكمة وكيفية تعزيزها وذلك من خلال ترسيخها في جميع الممارسات القانونية والإدارية والمالية والتنظيمية**

ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة للإجابة على سؤالها الرئيسي:

"**ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**"

4.1 أهميــة الدراســة

تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تبحث في أثر تطبيق معايير الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث أنها جمعية وطنية لها استقلاليتها وذو صفة اعتبارية في الوطن لما تقدمه من خدمات إنسانية وطوعية وبرامج اجتماعية لكافة شرائح المجتمع. وتنبع أهمية هذه الدراسة أيضاً في التعرف على مدى الاختلاف في تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية، وفحص واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء. وتكمن الأهمية النظرية في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة التي تفسر بنود ومعايير الحوكمة. **وتعتبر هذه الدراسة الأولى في الجمعية والتي تبحث بعمق موضوع الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.**

5.1 أهـــــداف الدراســـــة

تكمن أهداف هذه الدراسة بشكل رئيسي في أنها تسعى لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الإقسام والمكلفين إدارياً، وتسعى الدراسة أيضاً إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مدى التزام جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بتطبيق مبادئ الحوكمة التي وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال تسليط الضوء على المحاور التالية:

أ. الشفافية.

ب. المساءلة.

ت. الإفصاح.

ث. الالتزام الأخلاقي

ج. المسؤولية الاجتماعية.

ح. مسؤوليات مجلس الإدارة.

خ. جودة القوانين والتشريعات.

2. فيما إذا كان هناك فروقات في تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

3. تقيس مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

4. تقيس ترتيب معايير الحوكمة من حيث أهميتها وضرورة تطبيقها في الجمعية من وجهة نظر المبحوثين.

6.1 أسئلـــة الدراســة

تعد الحوكمة من أهم وأبرز الموضوعات التي لاقت إهتماماً واسعاً في المنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية. ومن هنا تولد تساؤلات تتلخص بسؤال رئيسي يتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية كالتالي:

السؤال الرئيسي: "ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
3. ما ترتيب معايير الحوكمة من حيث أهميتها وضرورة تطبيقها في الجمعية؟

7.1 فرضيات الدراسة

1.7.1. الفرضيات الرئيسية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ في درجة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

2.7.1. الفرضيات الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

3.7.1. الفرضيات الرئيسية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ في بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

8.1 متغيرات الدراسة:

تنحصر متغيرات الدراسة في المتغيرات المستقلة والتابعة والمتغيرات الثانوية المستقلة (المتغيرات الديمغرافية):

1. المتغيرات المستقلة: وتتمثل في معايير الحوكمة كالتالي:

أ. الشفافية.

ب. المساءلة

ت. الإفصاح

ث. الالتزام الأخلاقي

ج. المسؤلية الاجتماعية

ح. دور مجلس الإدارة

خ. جودة القوانين والتشريعات

2. المتغيرات التابعة: وتتمثل في معايير تقييم الأداء وهي:

أ. الكفاءة.

ب. الفاعلية.

ت. المنفعة.

ث. المساواة.

ج. الاستجابة.

ح. المعايير الفنية (التكنولوجية).

خ. تحليل خلفية العمل.

د. الشرعية.

3. المتغيرات الديمغرافية:

أ. العمر.

ب. الجنس.

ت. المؤهل العلمي.

ث. المسمى الوظيفي.

ج. سنوات الخبرة

شكل رقم (1.1) متغيرات الدراسة

9.1 حدود الدراسة

تشتمل حدود هذه الدراسة على ما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
2. **الحدود البشرية:** حيث ستقتصر هذه الدراسة على جميع المدراء ورؤساء الأقسام والإداريين المكلفين في الإدارة العامة للجمعية والأفرع.
3. **الحدود الزمانية:** حيث ستقتصر هذه الدراسة ما بين عام 2017 وعام 2018
4. **الحدود المكانية:** جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس الشريف.

10.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول مقسمة كما يأتي:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة ويشمل: مقدمة الدراسة، مبررات الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، متغيرات الدراسة، حدود الدراسة البشرية والزمانية والمكانية، وتفصيل هيكلية الدراسة.
- **الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة):** يتضمن محتويات الإطار النظري والدراسات السابقة.
- **الفصل الثالث (منهجية وإجراءات الدراسة):** يتطرق إلى منهج الدراسة، أدواته، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، عينة الدراسة وأخلاقيات الدراسة، وصف متغيرات الدراسة وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، إجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية لخصائص العينة، تصحيح الدراسة.
- **الفصل الرابع (عرض النتائج ومناقشتها):** يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، وعرض النتائج ومناقشتها، الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.
- **الفصل الخامس (النتائج والتوصيات):** يتضمن الاستنتاجات والتوصيات المرتكزة على نتائج الدراسة. ويلي الفصل قائمة المراجع والملاحق والجداول والفهارس.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالحوكمة والأداء وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وصولاً إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يعد أساساً للدراسة، وقسم الفصل إلى قسمين حيث يتناول القسم الأول الإطار النظري للدراسة، ويتناول القسم الثاني مراجعة لأهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

2.2 الإطار النظري

1.2.2. الحوكمة:

إن مصطلح الحوكمة (Governance) أو حوكمة الشركات (Governance Company) هو مصطلح فرض نفسه والدافع وراء شيوعه هو تناغمه من لفظي العولمة (Globalization) والخصخصة (Privatization) اللذين دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما (Brand & Holzer, 2010:8). والمفهوم اللغوي للحوكمة يعني أنها "عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد" (درويش، 2007م، ص13). وتعني الحوكمة لغوياً بأنها: "نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية" (درويش، 2007م، ص14).

ويوجد في فلسطين العديد من المنظمات التي تعمل على نشر قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد في مؤسسات المجتمع الفلسطيني سواءً مؤسسات القطاع العام أو مؤسسات المجتمع المدني، ومن هذه المنظمات الإئتلاف من أجل النزاهة، والمركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع. ولكن لا يوجد معايير شاملة وموحدة متفق عليها بين هذه المنظمات نستطيع أن نطلق عليها معايير الحوكمة الجيدة في فلسطين

ونرى في الجدول المرفق تلخيص أراء الباحثين والمفكرين حول هذا المفهوم:

جدول (1.2) أراء الباحثين حول مفهوم الحوكمة

ت	اسم الباحث	مفهوم الحوكمة
.1	(Kumar, 2007:2)	الالتزام بالقيم والسلوك الأخلاقي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمة بما يضمن الإنصاف لجميع أصحاب المصالح من العملاء والموظفين والمستثمرين والموردين والحكومة والمجتمع.
.2	(Nooteboom & Termeer, 2013:2)	نظام يولد قيادات متنوعة الابتكارات كالقيادة المحفزة، التعاونية والتكاملية وغيرها، وهذه المفاهيم تؤكد على قيمة التنظيم المشترك للأنشطة للتغلب على الفساد وبناء الثقة والشرعية.
.3	(Asorwoe, 2014:41)	تطبيق المعايير الأخلاقية واللوائح في مؤسسات القطاع العام وتبني الإصلاحات الإدارية التي تعتبر كأداة لمكافحة الفساد.

ومن العوامل التي عملت على تطوير فكرة الحوكمة وجعلها موضع اهتمام ونقاش على المستوى العالمي هو أن الاهتمام بالأمور العامة Public Issue لم يعد مقتصراً على الحكومة، لأن هناك عناصر Actors أخرى مثل مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات الدينية، والصحافة، والقطاع الخاص، تشارك – ليس فقط – في الاهتمام في الشأن العام بل وفي أخذ الدور في طرح الأمور العامة وتقديم الحلول لها(Robinson, Fred & others, 2002).

2.2.2. تعريف الحوكمة:

حشد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP عدداً من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة على مدار فترات متتالية، حيث خلصوا إلى التعريف بأن الحوكمة تعني "ممارسة السلطات الاقتصادية

والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته". لذا فالحوكمة "تتكون من الأليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم". وفي تطور آخر عرُّفت الحوكمة بأنها "التقاليد، والمؤسسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة، وكيفية سماع صوت المواطنين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام". (UNDP,Governance for Sustainable Human Development, 1997).

وعرف **(البشير، 2003)** حوكمة الشركات بأنها "التفاعل الإيجابي بين القوانين التي تحكم الأنظمة، التعليمات، الإجراءات، ثقافة الأفراد العاملين بها، دور المدقق الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف عليها وأدواتها الرقابية المختلفة لتحقيق التفاعل الذي يصب في نجاح الشركة واستمرارها ويجعل من تغير الأشخاص وانتقالهم الى مواقع مختلفة داخلها او خروجهم منها لا يؤثر على سلامة سيرها أو تقدمها من الناحية الإدارية او المالية. وقد ركز التعريف أعلاه على التفاعل البناء بين العناصر الأساسية في الشركة والذي يعد من مبادئ حوكمة الشركات، وعلى الرقابة وأدواتها والتي تصب في نجاح الشركة واستمرارها. ومن وجهة نظر **(خوري، 2003)** للتحكم المؤسسي "بأنه نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على منشآت الأعمال المالية بغرض تحقيق غايات وأهداف الشركة نفسها بنفسها دون تدخل أو تأثير أو نفوذ من أي جهة كانت وذلك بما يوفر تعامل عادل مع كل الأطراف ذات المصلحة مع الشركة **(خوري، مصدر سابق، ص 2).**

وهناك من عرفها بأنها "الهياكل، الوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات) والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة" (Plumptre, Tim & others, 1999). وعرفها المعهد الكندي للحوكمة (Institue On Governance) بأنها "العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجه وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها" (www.iog.ca).

أما منظمة التعاون الاقتصادي الدولي والتنمية OECD فقد عرفت الحوكمة بأنها "مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة مصالح الشركة ومساهميها وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام مورد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفاعلية" (تشاركيا وأخرون، 2003). وتعني الحوكمة أسلوب التسيير الرشيد، مما يعني التحكم بكافة العلاقات السلوكية للمنظمة والمتعاملين معها

وهي عبارة عن "القوانين والمعايير المحددة للعلاقة بين الإدارة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى" (مجدوب، 2005). وعرفها Jenny Goodwin على أنها "مجموعة القواعد التي تجري بموجبها إدارة الشركة داخلياً كما يتم وفقاً لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة لهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة، وتتضمن الحوكمة الجيدة وجود شفافية وهذه الشفافية هي جوهر ولب الحوكمة" (رزق، 2014). وعرفت الحوكمة أيضاً على أنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء والتميز عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية" (Osboren, 2010).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن هناك عدة أمور مشتركة بينهم أهمها أن الحوكمة عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم التي تساعد الجمعية على إدارة شؤونها الداخلية والخارجية. كما أنها مجموعة من القواعد والقرارات التي تساعد إدارة المؤسسة للوصول إلى بر الأمان واتخاذ القرارات المناسبة وذلك من خلال التواصل بين جميع الأطراف المستفيدة من مجلس إدارة، وموظفين ومجتمع من خلال القواعد والنظم.

3.2.2. المكونات الأساسية للحوكمة:

تتكون الحوكمة من ثلاث مكونات رئيسية هي:

1. الحكومة (بالدولة)
2. القطاع الخاص.
3. المجتمعات المدنية

شكل (1.2) الحكومة وبيئتها

4.2.2. المزايا الاساسية للحوكمة: (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2008)

تقوم الحوكمة على بعض المؤشرات الاساسية والتي تعتبر هدفا حيويا وفعالا في إدارة الحكم للمؤسسات وهي:

- الحاجة الى نظام كفوء للاشراف والمراجعة على اجراءات الادارة من حيث دور مجلس الادارة ودور اصحاب مجلس المصلحة في المؤسسة مثل المصارف المقرضة والعاملة.
- الحاجة الى معلومات وبيانات موثقة .
- الحاجة الى الافصاح والشفافي

شكل (2.2) المزايا الأساسية للحوكمة

5.2.2. نظام الحوكمة: (أشرف حنا ميخائيل، 2005)

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها بما يلي:

أ. **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

ب. **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ت. **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفًا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعه من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

شكل (3.2) نظام حوكمة المؤسسات

6.2.2. خصائص الحوكمة: (يعقوب، أ.م. فيحاء، وأخرون، 2013)

لا توجد للحوكمة معايير مطلقة بل معايير نسبية، كما أن هناك أشكالاً من الحكم أفضل من أشكال أخرى. إلا أن الخصائص التالية تعتبر موضع اتفاق لدى الباحثين والمهتمين بالحوكمة الجيدة وهذه الخصائص:

1- **الإفصاح والشفافية:** وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء الشركة عن طريق توفر نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للشركة لإتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين، والمقرضين، والزبائن، والموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة.

2- المساءلة : هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في الشركة تبعات الأعمال المناطة بهم (خوري، مصدر سابق، ص 3). هذا يتطلب من مجلس الإدارة أن يحدد الهرم الإداري ومسؤوليات وصلاحية كل مسؤول في موقعة مما يسهل على جميع المتعاملين في الشركة معرفة حدود عملهم خدمة للشركة وتحقيقاً لاستراتيجيتها التي بنيت عليها أهدافها، فالأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية عند تطبيق الحوكمة أمام أصحاب المصالح هم (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، المشرعين، الجمعيات المهنية Hermanson & Rittenberg ,2003, P30).

3- **المسؤولية:** تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)، وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. وترتبط المسؤولية بدعامة المساءلة من حيث القيام بإجراءات تصحيحية أو المعاقبة على سوء الإدارة، وهي بطبيعة الحال تتدرج ضمن خط تفويض السلطات في كل شركة، حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة بشكل أفضل من خلال تعرف العاملين على الأعمال المطلوبة منهم ومحاسبتهم عليها.

4- **تحقيق العدالة والإنصاف:** وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة، ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين، (خوري، مصدر سابق، ص3) حيث اهتمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بحماية حقوق مصالح أقلية المساهمين، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة بما فيهم المديرون وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من منصبهم في الشركة بالمتاجرة في الأسهم. (2003, P12 Catherine & Sullivan,)

5- **الاستقلالية:** هي الآلية التي تقلل او تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان الى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير أو نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال الشركة (خوري ،مصدر سابق، ص3).

6- **الإنضباط:** من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وتبني قوانين وتشريعات وتعليمات توضح الحقوق وتحدد الواجبات وهي تعد صمام الأمان الرئيس الضامن للحوكمة.

7- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة باعتبارها المواطن الجيد من خلال رفع الوعي الاجتماعي وبمستوى عالي من السلوك المثالي والقيم للعاملين فيها.

8- **القوانين والتشريعات:** إن وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت، وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الشركة وواجباتهم تجاهها، تُعد بمثابة صمام الامان الرئيسي الضامن للتحكم المؤسسي (خوري، مصدر سابق، ص3). تؤكد كثير من القانونيين على مسئوليات العهدة بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الاخرى بالشركة لضمان حقوقهم. (أبو العطا، 2003 ، ص48).

شكل (4.2) خصائص الحوكمة

7.2.2. أهداف الحوكمة: (حداد، 2008)

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الأهداف أهمها:

1. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
2. إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مسائلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين.
3. تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق الثقة للمستثمرين في أسواق المال.
4. العمل على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار وضمان التمويل للمشروعات وبالتالي إيجاد فرص عمل جديدة.
5. العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

6. فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
7. العمل على محاربة التصرفات غير مقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
8. جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج (عن طريق أحكام الرقابة والتشريعات والإجراءات المنظمة للسوق).
9. محاربة الفساد الداخلي عن طريق البحث في أسبابه والحد منها وعدم السماح باستمراره.

شكل (5.2) أهداف الحوكمة

8.2.2. أهمية الحوكمة:

أصبحت الحوكمة تحتل أهمية كبرى كأسلوب ممارسة الإدارة الجيدة على مستوى العالم وذلك لأهميتها في ضمان تحسين الأداء المالي والاقتصادي والاستثماري وضمان حقوق المساهمين والمجتمع ككل من خلال توجيه المنظمات والشركات والتحكم بمخرجاتها لتحقيق المستوى الأمثل من الرقابة والنزاهة

والضبط وتعزيز ثقافة المساءلة والمسؤولية وضمان خطوط التواصل الداخلي والخارجي ذات الفاعلية ووضع وتطوير أنظمة القياس والتقييم.

وتكمن أهمية الحوكمة بأنها:

1. تعمل على الحد أو التقليل من حجم الفساد الإداري والمالي المنتشر بين القطاعات الحكومية والخاصة.
2. تساعد في وضع القوانين والقواعد التي تمثل الإطار التنظيمي للمنظمة وذلك من خلال تحديد أهداف المنظمة وإمكانية تحقيق تلك الأهداف.
3. تزيد من كفاءة وفاعلية الأداء بحيث تمكنه من مواكبة التطور التكنولوجي التي وصلت إليه الدول المتقدمة.
4. تفرض تنسيق بين مجلس الإدارة والموظفين والمساهمين بهدف الرقابة على أداء العمل والوصول إلى الأهداف.
5. تحسن من عمل المنظمة من خلال الإفصاح التام عن البيانات التي تقدمها المنظمة بكل نزاهة وشفافية.
6. تحمي المنظمة أو المؤسسة من الوقوع في الأخطاء التدقيقية والمحاسبية من خلال التزامها بالقواعد والمعايير والقوانين. وهذا يساهم في استقرار نشاط المنظمة وتجنب الأزمات المالية لها.
7. توفر مصادر تمويل خارجية وداخلية للمنظمة نتيجة جذب الداعمين المحليين أو الأجانب.
8. توزع المسؤوليات والحقوق بين الأطراف المختلفة في المنظمة بهدف رفع أداء الموظفين وأصحاب المصالح.

9.2.2. محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى الجودة والتطبيق لها. وهذه المحددات هي: المحددات الخارجية والداخلية.

أ- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)،

وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. (Fawzy, S. *Ibid*. pp: 3-4.)

ب- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. (Fawzy, S. *Ibid*. pp: 4.)

10.2.2. مصادر قواعد الحوكمة: (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013)

نظراً إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن أبرز هذه المؤسسات (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي).

1. منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي:

قامت بإعداد مبادئ لحوكمة شركات المساهمة العامة عام 2004، وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيسي للشركات على مستوى العالم. والجدير ذكره أن المنظمة حالياً بصدد إجراء تعديلات على قواعد الحوكمة؛ نتيجة للأزمة المالية العالمية التي عصفت باقتصاديات العالم منذ أواخر العام 2008 م.

2. بنك التسوية الدولي – لجنة بازل:

قامت اللجنة التابعة لبنك التسوية الدولي والمعني بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم بإعداد ضوابط للحوكمة لضبط عمل البنوك سعياً منه لتقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المصارف، ولحمايتها

من الأزمات الاقتصادية. وتعتبر قواعد الحوكمة المعدة من لجنة بازل المرجع الرئيسي لجميع البنوك العالمية.

3. منظمة التمويل الدولية:

أعدت المنظمة قواعد لحوكمة شركات المساهمة العامة؛ وهي تكاد تكون قريبة جداً من مبادئ الحوكمة التي أعدتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. كما تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل السبل لتطبيق الحوكمة.

وتعتبر المؤسسات السابقة الذكر المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على الشركات والمؤسسات التقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات.

11.2.2. عناصر الحوكمة:

هناك العديد من العناصر التي تتسم بها الحوكمة الجيدة والتي توجه الباحثين لتحديد أهمها، لأن التطبيق الفعلي لها في المنظمات أو الشركات هو دليل على إلتزامها بأليات وقواعد الحوكمة التي تتكيف وهياكلها التنظيمية بما يتناسب مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية، ولضمان جودة الأداء في بيئتها الداخلية.

ويمكن تصنيف أهم هذه العناصر كالأتي:

1. تصنيف (Weiss & Steiner ،2006 :1548):
   أ. الشفافية (Transparency): وتشير إلى حرية تدفق المعلومات بشكل شفاف لتكون في متناول الجميع.
   ب. المساءلة (Accountability)
   ت. سيادة القانون (Rule Of The low): أي أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة.
2. تصنيف (أسيا، 2009: 53)
   أ. المشاركة (Participation): وهي حرية الرأي والتعبير وحق المواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
   ب. الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد (Efficiency & Effectiveness) .
   ت. الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision) .

ث. الخدماتية والاستجابة (Service & Response): تهتم بضمان تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين.

3. تصنيف (المعاني: 2010: 225-226)

أ. الاستمرارية (Sustainable): تعني إمكانية إدامة نشاطات الحوكمة والتنمية الشمولية.

ب. الشرعية (Legitimacy): وهي تعزيز سلطة حكم القانون بحيث تكون القرارات المتخذة مقبولة.

4. تصنيف (Dima& DUCU، 2013, 55-58)

أ. العدالة والمساواة (Equity & Equality) وتمثل توفر الفرص أمام الجميع.

ب. تحديد المشاكل أو المخاطر (Problem Determined) القدرة على تحديد المشاكل أو المخاطر.

إن العناصر المذكورة أعلاه تشير إلى أن أي مؤسسة تقوم بتطبيق تلك العناصر، يدل على أنها تلتزم بآليات وقواعد الحوكمة. وقد تم الاستفادة من هذه العناصر في هذه الدراسة من خلال المقارنة ما بين تلك العناصر وعناصر الأداء التي تم الإجابة عليها في الاستبانة، حيث تبين أن عنصر الاستمرارية يتناسب مع ما تم الإجابة عليه في الاستبانة وكذلك الأمر في عنصر الشرعية والاستجابة.

12.2.2. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

المصدر: محمد مصطفى سليمان: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:20.

شكل (6.2) الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

13.2.2. معايير الحوكمة:

حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات على دراسة مفهوم الحوكمة وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه نظراً للاهتمام المتزايد بهذا المفهوم. ومن هذه المنظمات: بنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، UNDP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ونجد أنه مثلما يوجد تعريفات مختلفة لمفهوم الحوكمة، يوجد أيضاً اختلافات في المعايير التي تحكم عملية الحوكمة منها:

شكل (7.2) معايير الحوكمة

1.13.2.2.معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (فؤاد، شاكر 2005):

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات(Checks & Balances)).

6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

2.12.2.2. معايير مؤسسة التمويل الدولية (فؤاد، شاكر 2005):

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد

2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

4- القيادة العليا

3.13.2.2. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (البنك الأهلي المصري 2003):

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 (OECD, 2004). وتتمثل في:

1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

4.13.2.2. معايير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP,1997:P13)

1. **المشاركة (Participation):** وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم . وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

2. **الشفافية (Transparency)**: التي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.
3. **العدالة والمساواة (Equity & Equality)**: بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم، وأجناسهم لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والاقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.
4. **المساءلة (Accountability)**: يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.
5. **تعزيز سلطة القانون (Rule of the Law)**: يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الامن والسلامة العامة في المجتمع.
6. **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد (Efficiency & Effectiveness)**: حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
7. **التوجه نحو بناء توافق الآراء (Consensus Orientation)**: تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول الى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والاجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.
8. **الاستجابة (Responsiveness)**: ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات الى خدمة جميع أصحاب المصالح.
9. **الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision)**: يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

وهذه العناصر تترابط وتعزز بعضها بعضًا، فلا يوجد أي منها بمفرده، فإمكانية الحصول على المعلومات تعني مزيداً من الشفافية ومزيداً من المشاركة ومزيداً من فاعلية صنع القرار. كما أن

اتساع نطاق المشاركة يسهم في كل من تبادل المعلومات اللازمة لفاعلية صنع القرار وفي شرعية صنع القرارات والشرعية بدورها تعني فاعلية التنفيذي، وتشجع على المزيد من المشاركة. كذلك فإن استجابة المؤسسات تعني أنها لا بد وأن تتسم بالشفافية وأن تلتزم في عملها بسيادة القانون إذا ما أرادت أن تكون منصفة.

14.2.2. متطلبات إرساء الإطار المؤسسي اللازم للحوكمة (د. الكرنز، 2017)

يتوقف نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة على مدى كفاءة الإطار القانوني والتنظيمي في الدولة وعلى مدى التزام المؤسسات بتطبيقها. وتعتبر مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية نقطة البداية لبناء نظام حوكمة المؤسسات باعتبارها ضوابط داخلية واجبة التطبيق، ويرتبط ذلك بمدى كفاءة وفاعلية الأجهزة الرقابية بالإرتكاز على دعامتين أساسيتين هما الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

ويمكن تقسيم متطلبات إرساء الإطار المؤسسي اللازم للحوكمة إلى ثلاثة متطلبات أساسية لضمان نجاح تطبيقها تطبيقاً سليماً في أي اقتصاد وهي:

1.14.2.2. الإطار التشريعي للحوكمة:

أ. حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات أثرها الملموس على الاقتصاديات، لا بد من ضمان جودة التشريعات المطبقة في تلك الاقتصاديات وتوافقها من الضوابط الخارجية التي تم الإشارة إليها سابقاً. وفي هذا الصدد قامت مؤسسة التمويل الدولية IIF التابعة للبنك الدولي بإصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات مقترحة لتضمينها في التشريعات المنظمة لإطار الحوكمة "Code of Corporate Governance" ومنها القوانين المنظمة للشركات وحقوق الملكية ومدونات السلوك والممارسات السليمة التي تنظم العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح التي يجب أن تصدرها وتلتزم بها كافة الهيئات المهنية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة.

ب. قوانين ضريبية واضحة تتسم بالعدالة والشفافية تضمن قدراً كافياً من الإفصاح عن البيانات المالية تراعي متطلبات اقتصاد السوق وتتسم بالفاعلية والدقة.

ت. وجود نظام قضائي مستقل وفعال وقادر على سرعة البت في القضايا المختلفة بكفاءة وعدالة بعيداً عن أي مؤثرات،.

ث. نظام محاسبية شفافة تسمح بالحصول على بيانات مالية يعتمد عليها وتستند على معايير المحاسبة والتدقيق الدولية.

2.14.2.2. إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة:

أ. وهذا يتطلب رفع كفاءة الإدارات والأجهزة الحكومية والحد من الإجراءات البيروقراطية فيها عن طريق تفعيل التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الإدارات والأجهزة وتقييم أداءها بإنتظام طبقاً لمعايير واضحة ومحددة ومتفق عليها.

ب. وكذلك وجود آليات للمشاركة عن طريق إنشاء جمعيات وهيئات مهنية لكل قطاع من القطاعات منظمة بقوانين تضمن فاعليتها وتساهم تلك الجمعيات والهيئات المهنية مساهمة فاعلة في عملية وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية والرقابية.

ت. قطاع مالي جيد التنظيم ومراقب بصورة جيدة لضمان سلامة عمل الأسواق المالية والقطاع المصرفي وهذا يتطلب:

1. وجود قوانين تحكم كيفية إصدار الأسهم والسندات وتداولها ومسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق (السماسرة – الشركات المحاسبية – مستشاري الإستثمار وغيرهم) ووجود متطلبات للقيد والتداول في سوق الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد بالإضافة وجود هيئات عامة مثل لجان الأوراق المالية تملك السلطة والتأهيل تمكنها من تنظيم عمل الأسواق المالية بمهنية وكفاءة واقتدار وفق معايير تتسم بالعدالة والكفاءة والسلامة والشفافية وحماية حقوق المساهمين بمن فيهم مساهمي الأقلية.
2. كفاءة وسلامة الجهاز المصرفي من خلال تطبيق المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم عملها.
3. ضمان وجود أسواق تنافسية من خلال إصدار القوانين الخاصة بتشجيع المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وإزالة القيود والمعوقات أمام الاستثمارل الأجنبي المباشر وأسواق الصرف.

15.2.2. نتائج ومخرجات الحوكمة (مساق الحوكمة وبناء المؤسسات، د. سعدي الكرنز، 2017):

1- فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة المحاسبية.

أ. تضمن الحوكمة أن يقوم مجلس الإدارة بدوره في الإشراف على كافة أعمال المؤسسة والقيام بدور فعال في التدقيق على كافة الأعمال الإدارية والمالية ووضع آليات تسمح بمساءلة الإدارة التنفيذية من قبل المجلس. كما وتضمن مساءلة أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح الخارجيين في المؤسسة، وكذلك تضمن الحوكمة تحقيق المساءلة والرقابة الرأسية من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى في الإدارة التنفيذية للمؤسسة.

ب. تؤمن الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة والتي تؤدي إلى الحد من الممارسات السلبية للإدارة وتحد من مشكلة الطرق الرئيس والوكيل.

ت. تفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية من خلال احترام قواعد وأصول المراجعة الداخلية وتأكيد فاعليتها والتي تساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في إدارة المخاطر والرقابة عليها وتقييم وتحسين العمليات الداخلية في المؤسسة وتحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلاليتها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة المراجعة.

ث. تؤمن احترام دور المدقق الخارجي بما يساهم في إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية من خلال قيامه بإبداء رأيه المحايد في مدى صدق وعدالة البيانات المالية التي تعدها المؤسسة ويحد بذلك من التعارض بين الملاك (الطرف الرئيس) والإدارة التنفيذية (الوكيل).

ج. تفعيل دور لجان المراجعة بما يحقق جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة ما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة والتدقيق الداخلية والخارجية ومنع ضغوط وتدخلات الإدارة في عمليات المراجعة والتدقيق ويؤمن ذلك أيضاً الثقة في التعامل بأسهم الشركة من قبل المستثمرين وعلى حركة الأسهم بسوق الأوراق المالية.

ح. تحقق الإفصاح والشفافية بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة.

خ. تحد من دور إدارة الأرباح والممارسات غير الأخلاقية بمعنى قيام الإدارة بالتأثير والتلاعب بالبيانات المحاسبية والتقارير المالية بهدف الوصول مثلاً إلى تنبؤات سبق الإعلان عنها أو تجنب الإعلان عن الأرباح أو الخسائر أو للحصول على بعض المزايا المرتبطة بالأرباح كالمكافآت والعمولات،

ولكن في ظل تطبيق الحوكمة والحد من سلطة الإدارة وإتاحة الفرصة للأطراف الأخرى لحماية حقوقها مع وجود الضوابط المختلفة، تصبح إدارة الأرباح لا وجود لها أو تحد من سلطة الإدارة في عملية إدارة الأربح بما ينعكس إيجاباً على جودة المعلومات المحاسبية.

د. تساعد في تصويب وتقويم أداء المؤسسات من خلال الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها والأداء الجيد الرشيد والممارسات السليمة بما يشمل الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة من أجل الارتقاء بالمؤسسة.

ذ. إنتاج معلومات محاسبية موثوق بها ذات الاستخدامات المختلفة من كافة الأطراف ذات العلاقة تمكن من الحفاظ على حقوق هؤلاء الأطراف.

16.2.2. تجارب عالمية في حوكمة الشركات (صبايحي،2011):

هناك العديد من الدول التي خاضت تجارب عالمية في حوكمة الشركات وحققت إنجازات من خلال تطبيقها لمبادئ الحوكمة، فتجربة روسيا التي أحرزت تقدماً كبيراً عندما أصدرت قانون لحوكمة الشركات والذي ساهم في رفع معايير حوكمة شركاتها، ولكن على الرغم من إنجازاتها التي حققتها من هذه الحوكمة إلا أن هذه الشركات تحتاج إلى تحسينات في العديد من المجالات المهمة ومنها الإفصاح وتكوين مجلس الإدارة. وتجربة الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد من التجارب الهامة التي سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة لحوكمة الشركات، وأشارت إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية. أما تجربة ألمانيا والتي أولت موضوع حوكمة الشركات أهمية كبيرة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية للإنهيار، حيث ناقشت مجموعة مبادرة برلين في عام 2000م والتي تضم عدداً من الأكاديميين المهندسين مجموعة معايير حوكمة الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة وناقشت موضوعات هامة مثل الشفافية والتدقيق. كما وأعتبر موضوع الحوكمة في بعض الدول العربية من أهم الموضوعات التي أولت اهتمامهم وذلك للحاجة الماسة لتطبيق معايير الحوكمة.

نرى من التجارب السابقة أنه على الرغم من وجود معايير للحوكمة خاصة بالمؤسسات أو الشركات إلا أنها بحاجة إلى تحسين وتطوير باستمرار. كما أن استخدام الحوكمة في المنظمات والشركات تؤكد على ضمان استمراريتها وديمومتها وضمان شفافية ونزاهة التقارير المالية التي تنشرها المنظمة، وتكمن

للموظف الذي يعمل بها استمراره في العمل وتأمين لقمة العيش له في المستقبل. فالحوكمة في المنظمة تهدف إلى تحقيق كل من الشفافية والمسؤولية والمساواة والمساءلة والإفصاح. وهناك فوائد عديدة لها وهي أنها تساهم في تحقيق النمو المستمر وتشجيع الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد. كما وتساهم في تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء المنظمة من خلال الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة ومن خلال الشفافية والإفصاح والمحاسبة والمسائلة.

وأصبحت الحوكمة في الوقت الحاضر تمثل مدخلاً أساسياً في انضباط وتقييم وتحسين الآداء لمختلف المؤسسات، وتعتبر الشفافية والمساءلة من أهم مداخل تحقيق ذلك. كما أن التزام المؤسسات بفكرة الحوكمة أصبح أمراً في غاية الأهمية لأنها تعمل على تنسيق الأدوار ما بين الحكومة والقطاع العام والخاص من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في قيم الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وتعزيز سلطة القانون ورسم السياسات.

وهناك العديد من المؤسسات التي تعمل على نشر قيم الشفافية والمساءلة والنزاهة والالتزام الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية سواء كانت قطاع عام أو خاص، ولكن لا يوجد معايير موحدة وشاملة متفق عليها بين المؤسسات نستطيع أن نطلق عليها معايير حوكمة جيدة، لذا فإن الباحثة سوف تتبنى في هذه الدراسة معايير الحوكمة الجيدة التي وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وذلك لأن هذه المعايير أكثر شمولاً وتحاكي التنمية المستدامة للمؤسسات.

3.2 المبحث الثاني: نشأة وتطور مفهوم الأداء المؤسسي

مقدمة:

بالرغم من انتشار مؤشرات الأداء في القطاع العام طوال العقد الماضي، إلا أنه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم الأداء المؤسسي، وقد تضنمت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الأداء انتقادات لغرض ومضمون هذه المؤشرات، في حين أن التفسيرات الرئيسية للأداء ضمنية وغير مكتملة (Boyne, George and Daha, Jay., 2002).

وتزايد الاهتمام بتأثير قياس الأداء المؤسسي عندما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية تأخذ بعين الاعتبار عمليات تحليل النظم خلال فترة إدارة الرئيس جون كنيدي. وأصبح الاهتمام بتقييم البرامج منتشراً بدرجة واسعة للغاية في السبعينيات، عندما اعترفت الهيئات الحكومية على المستويات كافة بالحاجة لتقييم فعالية البرامج الاجتماعية الأكثر حداثة. وركز بعض الباحثين على قياس الأداء المؤسسي من حيث إمكانية إدخالها في عملية إعداد الميزانية.

1.3.2. الاداء المؤسسي:

يحتل موضوع الأداء أهمية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونه يشكل جانباً أساسياً إذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل المنظمة (Wang et.al, 2006:29). ويتفاوت محتوى مفهوم الأداء لدى المنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها فضلاً عن تعداد الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الأداء. ورغم هذا الاهتمام الكبير بالمفهوم إلا أنه لم يتم تحديد تعريف محدد له نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين الناتجة عن اختلاف أهدافهم واختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة. إذ عرفه كل من (Al-Dahiree, 2003:6), (Daft, 2003:12), (Jones, 2001:3) قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة. كما عرفه العشماوي بأنه "ما يقاس من السلوك، والأداء هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة من الموظف، وما يتصل بهذه المهام ن أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً (عشماوي، 2014: 54).

ويعرف فرج الأداء بأنه "مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الاخرون كماً ونوعاً وتقديم افكار ومنتجات تتسم بالحداثة والاصالة والابداع" (فرج،2009). ويعرف (القريوتي)

الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه أحد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء. (القريوتي، 2000: 303). كما قدم (kolter) مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه نموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار الى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد (أصحاب المصالح الزبائن، والعاملين، والمجهزين، والمسوقون) وتدرك منظمات اليوم أنها ما لم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح. (Kotler, 2000: 40-42). في حين يرى (Druker) بأن تميز الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها المواردها البشرية للمنظمة او الشركة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات (Druker, 1998: 212). ومن وجهة نظر (Spence) فإن الأداء المتميز هو أحد أوجه الابداع (Spence, 1994:112). وبين كل من (Turner & Crawford) أن الأداء المنظمي المتميز يتطلب تحقيقه إنجاز مهمتين رئيستين: (Turner & Crawford, 1994:241).

1. إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل.
2. قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجياتها.

2.3.2. تقييم الأداء المؤسسي في القطاع غير الهادف للربح (المرجوشي، 2008):

هناك اتجاه متزايد للنظر إلى قياس الأداء المؤسسي على أنه أمر بالغ الأهمية في أوساط مديري المنظمات غير الساعية للربح، وبحلول أوائل التسعينات أصبحت هيئات الخدمات الصحية والبشرية غير الساعية للربح تتبنى قياسات تتعلق بالمسئولية المالية، ومخرجات البرامج، ومعايير الجودة في توصيل الخدمة والكفاية ورضا العميل.

وتشارك الهيئات غير الساعية للربح في تقديم الخدمات للعملاء أو للجمهور بشكل واسع سعياً وراء أهداف المصلحة الاجتماعية، كما هو الحال في العديد من المنظمات الحكومية. كما أن هذه المنظمات معنية بأنواع معايير الأداء نفسها مثل: فعالية البرامج، وكفاءة التشغيل، وجودة الخدمات، ورضا العميل، فبالتالي تعتبر عملية قياس الأداء متشابهة للغاية في القطاع غير الساعي للربح وفي القطاع العام. ومع ذلك فإن المنظمات غير الساعية للربح تواجه تحديات مختلفة في التوصل، وفي تنفيذ نظم قياسها للأداء المؤسسي، لذلك فإن متطلبات قياس الأداء المؤسسي ليست واحدة في القطاعين. إضافة إلى ذلك فإن

الموارد بالنسبة لتوفير المعلومات والتدريب والمعونة الفنية فيما يتعلق بنظم القياس ليست متوافرة في القطاع غير الساعي للربح كما هي متوافرة في الحكومة.

ويتميز الجيل الحالي من نظم القياس بالتركيز على المهمة والنتائج، وفي معظم الأحيان يتم ربط قياس الأداء المؤسسي في إطار استراتيجي يقوم بالتركيز على منظور العملاء ويقيس الأداء بالمقارنة مع الأهداف. (Poister, Theodore, 2005).

ولا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولأغراض الدراسة.

أ. التعريف المستند للمركز المالي والاقتصادي:

حيث ينظر بعض الباحثين إلى أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين.

ب. التعريف المستند على عملية اتخاذ القرارات اللاحقة:

بينما يرى أخرون أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناءاً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل. (د. الباز، 2004).

ت. التعريف المستند إلى عوامل البيئة الداخلية والخارجية:

ويعرفه الدكتور "عبد العزيز مخيمر وأخرون، 2000" بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". ويشتمل الأداء المؤسسي بهذا المفهوم على أبعاد ثلاثة:

البعد الأول: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والاجتماعية والثقافية.

شكل (1.3) أبعاد الأداء المؤسسي

بالرغم من اشتمال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لإنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. (د. عبد العزيز مخيمر وأخرون، 2000).

تقييم الأداء هو مفهوم متطور ويجري تطبيقه على نحو متزايد عبر منظمات القطاعين العام والخاص. وأحد التعريفات الحالية لتقييم الأداء يتكون من المراقبة وتقييم استراتيجيات البرامج والسياسات. ويثير هذا التعريف عدداً من الأسئلة: ما الذي سيحدث بمعلومات الأداء بمجرد الحصول عليها؟ كيف سيجري توصيل النتائج المأخوذة من بيانات الأداء داخل المنظمة؟ ما هي العوامل التي من شأنها أن تخلق منظمة مستجيبة وساعية للتعلم الديناميكي والتي تستخدم معلومات الأداء لكي تحسن جودة العمل بها؟. (Framework: A Saltmarshe Douglas)

كما يرى الدكتور "الطعامنة، 2005" أنه يمكن تعريف مفهوم تقييم الأداء المؤسسي – بأنه: "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة عامة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كمّاً ونوعاً، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والإنحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل".

ويرى بعض الباحثين أن تقييم الأداء المؤسسي هو: "عملية مرنة قادرة على الاستجاب للمتغيرات أو الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير في مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف في جميع مراحل التنفيذ بالنسبة للنشاط الواحد في جميع أنشطة المنظمة ككل". (د. توفيق عبد المحسن، 1997).

3.3.2. أهمية تقييم الأداء: (والي، 2011)

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي.

1.3.3.2.أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

4- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2.3.3.2. أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

3.3.3.2. أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين:

1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.

ويرى (حمود خضير وأخرون،2007م، ص152-154) أن **أهمية تقييم الأداء** هو لتحقيق النقاط الآتية:

1. تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديهما وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدأً باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

2. تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة. وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل. أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني التخصص أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في الحالات التي يشعرون بالضعف فيها. ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر بالجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره ايجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى ﴿ وليس للإنسان الإ ما سعى ﴾ ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالانجاز السليم وعدالتهم بالتقييم، وإعطاء كل ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحياناً لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها. ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في أعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

5. إنجاز عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

6. معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات...الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية. إن حقائق الأهمية التي تكمن في أطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف، ولذا يشار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء.

4.3.2. مكونات الأداء: (والي، 2011)

1. كمية العمل

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2 . نوعية العمل

تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. نمط إنجاز العمل

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

5.3.2. معايير تقييم الأداء: (Johnson, 1992)

إن المعايير المهمة الرئيسية الشائع استخدمها في تقييم البرامج تشتمل على الآتي:

1. المعيار الاقتصادي.
2. الكفاءة.
3. الفاعلية.

وهناك معايير أخرى تشتمل:

4. الإنتاجية.
5. المنفعة.
6. إنطباعات أولية للفاعلية.
7. الخطة والإنجاز الفعلي.
8. المواصفات المهنية.
9. التكاليف الاستهلاكية.
10. المساواة.
11. الشرعية (القانونية).
12. الاستجابة.

هناك العديد من معايير تقييم الأداء والتي تم أخذها بعين الاعتبار في هذه الدراسة مثل معيار الكفاءة، الفاعلية، المنفعة، الشرعية، المعايير الفنية، تحليل خلفية العمل، المواصفات المهنية، المساواة، الاستجابة والتي استطاعت الجمعية من خلالها أن تنمو وتستمر في العطاء. فمعيار الكفاءة في الدراسة دل على الإنجاز المستمر الذي تحققه الجمعية والفاعلية الذي دل على وصول الجمعية للأهداف التي رسمتها من خلال قدرتها على البقاء والنمو والتطور، والمنفعة التي تقدم لكافة الشرائح إضافة إلى المعايير الأخرى.

وفيما يلي شرح للمعايير الرئيسية المذكورة أعلاه:

1. المعيار الاقتصادي: كمقياس للتقييم يؤكد على التقليل من الاتفاق الحكومي. ومن عيوبه هو عدم تمكنه من احتساب المنافع الناتجة من زيادة الإنفاق أو المنافع التي نتخلى عنها كنتيجة لتخفيض الإنفاق.

2. **الكفاءة:** تعني مستوى الإنجاز أو الناتج مقاساً بالمقارنة مع المواد المستعملة أو المدخلات. ويشمل التعريف على مواصفات معينة للأشياء التي سوف يتم إنجازها. إن التعريف العملي للكفاءة يستخدم معادلة "الكلفة/ المنفعة" كأساس ويحتفظ بأحد أطراف المعادلة ثابتاً، مثلاً أعلى منفعة لتكلفة محدودة، أو منفعة محدودة لأدنى تكلفة.

3. **الفاعلية:** تقيس الفاعلية المقدار الذي أنجز من أهداف المؤسسة. ويحاول هذا المدخل النظر في أحسن الطرق لإنجاز الأهداف، ويربط أهداف البرنامج بمعلومات تتعلق بالتكاليف. وعندما يحصل هذا، فإن العلاقة بين التكلفة والفاعلية قريبة جداً من الكفاءة.

4. **الإنتاجية:** إن معيار الكفاءة يمكن تطبيقه على الخدمات والسلع، وتعني نسبة حجم السلع أو الخدمات المنتجة للموارد المستعملة. ويستعمل المصطلح للدلالة على عنصر إنتاجية العامل كما في "الإنتاجية لكل ساعة عمل".

5. **المنفعة:** يضع الأفراد أو الجماعات قيمة ذاتية لطاقة الإنتاج التي تشبع رغبتهم.

6. **الفاعلية المدركة:** يقوم الأفراد أو الجماعات باتخاذ المواقف بخصوص إمكانية البرامج أو عدم إمكانيتهم من تحقيق الأهداف.

7. **الفجوة بين التخطيط والتنفيذ:** تستخدم خطط البرامج كأساس للمقارنة مع التقدم الحقيقي للإجابة على أسئلة مثل: هل البرنامج يسير بسرعة أو ببطئ حسب الجدول الزمني؟ هل البرنامج تجاوز أو لم يتجاوز المبالغ المرصودة له في الميزانية؟ هل انتج البرنامج بضائع أو خدمات أكثر أو أقل من المحدد له في الخطة؟

8. **المواصفات المهنية:** مثل نسبة المساحات المخصصة من المنتزهات والملاعب لكل 1000 نسمة، أو عدد رجال البوليس، أو إطفائية الحرائق، أو الممرضات للمواطنين، أو نسبة الأساتذة للطلبة. واعتيادياً يكون موظفوا الصحة والهندسة قد أصبحت معدلاتهم ومواصفاتهم المهنية قانونية، أما النسب التربوية والصحية فتوضع من قبل المعاهد المتخصصة وليس لها أسس نظرية أو تطبيقية.

9. **تكاليف الاستهلاك:** وتعني التكاليف التي يدفعها الزبائن الجدد مقابل حصولهم واستخدامهم السلع والخدمات الحكومية. فالمواطنون يتحملون التكاليف التي تشكل جزءاً من مساهمتهم في صنع الخيارات في مجال السياسات العامة، والتجهيزات والإنتاج وتسليم البضائع والخدمات القابلة للاستهلاك، والمنافع الأخرى الناتجة من السلع والخدمات. وطالما يختلف – لدرجة كبيرة – سعر الكلفة للمستهلك عن كلفة

الإنتاج للحكومة فإن وضع هذا المقياس ضروري في تقييم البرامج لأنه يعتمد على الجهة التي تقوم بالتقييم والجهة التي تنتج وتُقدّم والجهة التي تنتفع وتستهلك.

10. المساواة: وتستخدم عدد من المقاييس لقياس ظاهرة المساواة في كيفية توزيع السلع والخدمات الحكومية. وأحد هذه المقاييس يحاول أن يقيس كيفية تقديم هذه الخدمات والسلع الحكومية إلى المواطنين على أسس متساوية دون أن تتحيز لجهات المنتفعين السياسية والاجتماعية والاقتصادية. ويميز أحد الباحثين في الموضوع بين ثلاثة أنواع من معايير المساواة وهي (Frank, 1974):

أ. **المساواة في الفرص:** كل مواطن يحصل على نفس قيمة الخدمات العامة مقاسة بالعملة النقدية.

ب. **المساوة في السوق:** إن الدائرة الحكومية يجب أن تعطي المواطن منافع متناسبة مع كمية الضرائب التي يدفعها.

ج. **المساواة في النتائج:** إن الدائرة الحكومية يجب أن توزع مواردها على جميع المواطنين بالتساوي بحيث يكون هؤلاء المواطنون في ظروف متساوية (أو متشابهة) بعد أن يتم صرف الأموال.

11. الشرعية (القانونية)

12. الاستجابة: وتعني مقدرة البرنامج ومنفذوا البرنامج على إدراك وتقديم الاستجابة الفورية لطلبات ورغبات المجموعة التي صُمِّم البرنامج من أجلهم.

وهناك معايير أخرى مثل (John, 1977):

13. الاعتبارات الاجتماعية: مثل المعتقدات والقيم والاتجاهات والآراء وأساليب الحياة التي توجد في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تنتج من الظروف الثقافية والإيكولوجية والسكانية والدينية والتربوية والعنصرية.

14. **المعايير السياسية:** وتشمل الاستقرار والقوانين والنظام السياسي والضرائب وتشريعات الأجور والتلوث والبيئة وسياسات التسعير.

15. **المعايير الفنية (التكنولوجية):** وهي مهمة لتجنب التقادم ولتشجيع الابتكار لأنها تؤثر على التخطيط من أجل تقديم طرق جديدة أو اقتراحات لتحسين الإنتاج الحالي ولتحسين أساليب التصنيع والتسويق.

16. **تحليل خلفية العميل:** وتشمل الموقع الجغرافي والوضع الديموغرافي والقوة النسبية لمختلف سجايا العميل الشخصية وسلوك المستهلك.

6.3.2. فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظراً للفوائد التي يؤديها التقييم وتطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية بعيدة عن التحيز والمحسوبية والتمييز. وفيما يلي عرضاً لأهم فوائدها: (والي، 2011)

1. رفع الروح المعنوية:

إن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين العاملين والإدارة حينما يشعر العاملون أن جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يكشفه التقييم. كما أن اعتماد الترفيع أو منح العلاوة والتقدم، على قياس كفاءة الفرد في عمله وبناءاً على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد، مما يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على عمله راضياً مستعداً وجدانياً. وما الروح المعنوية إلا الاستعداد الوجداني نحو العمل مما يساعد العاملين على زيادة الإنتاج دون مزيد من الجهد.

2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤساءهم المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً. وسوف يبذل جلّ جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه.

3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

4. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم: وذلك للمعرفة إلى تحسين الأداء إلى الأفضل.

5. تحديد إمكانية ترقية كمكافأة على أدائه المتميز.

6. إجبار الرؤساء أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج الأداء وقيمته النهائية.

7 . وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته بالعمل وبمعاملة عادلة ومتساوية للعاملين كافة.

8. الرقابة على الرؤساء:

إذ أن إدارة تقييم الأداء العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقرير الإدارة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها. ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى الاستفادة من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

7.3.2. المبادئ التي يقوم عليها الأداء المؤسسي: (المرجوشي، 2008)

يقوم تقييم الأداء المؤسسي على مجموعة من المبادئ، أهمها:

أ. أن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة العامة أفراداً كانوا أو وحدات متخصصة هو جزء من الكل، وهذا الكل جزء من كل آخر على مستوى أعلى.

ب. التوصل إلى طبيعة عملية الإدارة في الأداء المؤسسي من خلال ارتباط الجزء ببقية الأجزاء منفردة.

ت. إن تقييم الأداء المعتمد على الاهتمام بالأجزاء يبعد المنظمات العامة عن المثالية ويحوله إلى سلسلة من التفاعلات التي تؤدي في النهاية إلى التطاحن وتفرق الجهود.

ث. لو حدث تحسن ما نتيجة للنظرة الجزئية، فهو تحسن مؤقت يؤدي إلى الاختلاف والتدهور في المدى الطويل. (د. عبد العزيز مخيمر وآخرون، 2000).

وتتضمن أهداف تقييم الأداء المؤسسي النقاط التالية:

- محاولة تعظيم مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة، عن طريق الإقلال من الإسراف وتقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.
- الوقوف على المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل إدارات هذا القطاع، ووضع الحلول التي من شأنها المساعدة للإرتقاء بمستوى الأداء.
- الوقوف على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن الحكم بها على جودة الأداء داخل أجهزة المنظمات العامة، والوصول إلى أسباب إنخفاض هذا الأداء، والعمل على معالجته بأسلوب علمي سليم.
- تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء، والظروف التي يمكن استخدامه فيها، نظراً لوجود اختلافات في نوعيات الأداء داخل كل جهاز من أجهزة المنظمات العامة. (د. عبد العزيز مخيمر وآخرون، 2000).

8.3.2. مؤشرات الأداء: (م.م. حمزة الجبوري)

تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها، مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة عن المنظمة، لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الأداء. وفي أدناه مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الأداء:

1.8.3.2. المقاييس المالية:

هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً، وتعد المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المنظمة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المنظمة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: (ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار) الذي هو الأكثر استعمالاً لقياس أداء المنظمة فيما يتعلق بالأرباح. وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المقياس إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في طرق احتساب (الاندثار، والاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في أساليب تحديث الحسابات).(Weston, et al., 1996:102-104) . نقلاً عن (فرج، 2009: 62-63).

2.8.3.2. مقاييس الموارد البشرية:

تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس (إنتاجية الفرد، ونفقات البحث والتطوير ونفقات التطوير والتدريب على كل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال المقياس الأساس للنجاح. في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس. (العاني، 2002: 55) و(Brown & Leaveick, 1994:92). نقلاً عن (فرج، 2009: 62-63).

3.8.3.2. مقاييس التسويق:

تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم المبيعات، والحصة السوقية)، من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي أو التنظيمي وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء

التنظيمي، ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فضلاً عن أن هذه المقاييس تبين أداء المنظمة في داخل المنظمة). (Green, et al, 1995:11) نقلاً عن (فرج، 2009: 62-63).

4.8.3.2. مقاييس نوعية تحول المنظمة:

قسمت عمليات التحول التي تنفذها المنظمة إلى: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المنظمة وبيئتها، والتصميم التكيفي. ويركز على استثمار ما لدى المنظمة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المنظمة على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمنظمة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل. (الجباوي، 2000:37). نقلاً عن (فرج، 2009: 62-63).

5.8.3.2. مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:

تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المنظمة وفعالية الإدارة الاستراتيجية وذلك لأن هذه المنظمات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة. وهذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية. (Wheelen & Hunger, 1995:289) نقلاً عن (فرج، 2009: 62-63).

6.8.3.2. مقاييس تقويم الإدارة العليا:

إن الأداء الوظيفي لرئيس المنظمة وأفراد الإدارة العليا يقّوم من مجلس الإدارة عن طريق اللجان الفرعية لـ (الاستراتيجية، والمراجعة والتدقيق، والرواتب) ويركز مجلس الإدارة على (إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم). (Wheelen & Hunger, 1995:289) نقلاً عن (فرج، 2009: 62-63).

4.2 نبذة عن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

1.4.2. ولاية الجمعية وأرضيتها القانونية:

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هي مؤسسة ذات طبيعة خاصة متعددة الجوانب، فهي مؤسسة دولية ملتزمة بالمواثيق والمعاهدات والاتفاقيات الدولية المنظمة لعمل جمعيات الصليب والهلال الأحمر الدوليين والمبادئ التي تلتزم بها، وتأكد دورها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 46 لسنة 1993 الصادر بتاريخ 2006/3/8. كما حملتها السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1996، مسؤولية خدمات الإسعاف المقدمة إلى الشعب الفلسطيني في الأرض الفلسطينية المحتلة.

وهي مؤسسة دولة تتبع وتنطوي تحت مظلة منظمة التحرير الفلسطينية وتقدم خدماتها لكافة أبناء شعبنا في الوطن والشتات. وهي جمعية خيرية طوعية غير هادفة للربح لها أنظمتها الخاصة بها وتقوم على العمل التطوعي. وتقدم الجزء المهم والأكبر من خدماتها بعدالة ومساواة وإنصاف وشمولية لجميع فئات المجتمع ممن هم بحاجة أو يتقدمون للحصول على هذه الخدمات، ولكن أيضاً هناك جزئ آخر من خدماتها تقدمها مقابل أجر أو رسوم تتوافق مع طبيعة وجودة ونوعية تلك الخدمات والجوانب التنافسية، وذلك لتمويل وتغطية جزء من موازنة الجمعية إضافة لأجرة التمويل الأخرى، بما يمكنها من القيام بمهامها في تلبية الاحتياجات الإنسانية للفئات المهمشة في المجتمع، وتدخلاته الإنسانية في حالات الكوارث والطوارئ والأزمات وعمليات الإسعاف.

وبموجب الصلاحيات المخولة لها تمارس الجمعية نشاطها، كجمعية غوث تطوعية وحيدة لمساعدة السلطات العامة في الميدان الانساني في أراضي دولة فلسطين، وفي كافة الأوقات، وكذلك في البلاد العربية المضيفة للاجئين الفلسطينيين، بموجب تفاهمات مع الجمعيات الشقيقة، وذلك وفقاً لاتفاقيات جنيف لعام 1949، والبروتوكولات المضافة، وبموجب القانون الدولي الانساني ومبادىء الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وهي: الانسانية، عدم التحيز، الحياد، الاستقلال، التطوع، الوحدة، العالمية. وتم الاعتراف بعضوية الجمعية الكاملة في الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر بتاريخ 2006/6/22. كما وفازت بعضوية المجلس الإداري للاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر عام 2017.

ومنذ تأسيسها شرعت جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني على تطوير خططها الاستراتيجية والتشغيلية، بشكل دوري آخذة بالاعتبار احتياجات الشعب الفلسطيني وخصوصيته الديموغرافية. وتتمثل رسالة الجمعية في توفير المساعدات الإنسانية والخدمات الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني أينما كان وحيثما تواجدت الحاجة. وتقوم الجمعية بتخفيف المعاناة الإنسانية في السلم والحرب وفي حالات الطوارئ والوقاية من الأمراض والنهوض بالصحة والرعاية الاجتماعية والترويج للعمل المجتمعي من خلال ورش العمل. وسعت إلى تطوير أنشطتها وخططها الاستراتيجية والتشغيلية وتلبية الاحتياجات الإنسانية للشعب الفلسطيني من خلال تواجد أفرعها في الوطن والشتات والتي تسير وفق الخطط الاستراتيجية والأهداف والأنظمة والقوانين المتبعة في الجمعية. وهذه الفروع موزعة كالتالي:

1. 4 فروع في الشتات (لبنان، سوريا، مصر، العراق)
2. 18 فرع في الأراضي الفلسطينية (البيرة، نابلس، قلقيلية، طولكرم، القدس، الخليل، حلحول، جنين، أريحا، بيت لحم، إذنا، بني نعيم، غزة، خانيوس، دير البلح، عنبتا، طوباس، الشيوخ).
3. 11 شعبة.

ورسخت الجمعية استقلاليتها وحيادها من خلال الخدمات المميزة التي تقدمها، فمنذ تأسيسها حرصت على أن تكون من الجمعيات الوطنية الرائدة والوحيدة في الوطن التي تقدم الخدمات الطوعية والإنسانية وخاصةً خلال الحصار المستمر الذي يتعرض له قطاع غزة والاجتياحات والعدوان المستمر على الشعب الفلسطيني. كما أن الظروف التي عاشها ويعيشها الشعب الفلسطيني في فلسطين واللاجئين الفلسطينين في سوريا ولبنان شكل تحدياً كبيراً لاستمرار وديمومة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في تقديم خدماتها الإنسانية والطوعية وزيادة تحدياتها الإنسانية التي واجهتها وتواجهها لتلبية احتياجات هذا الشعب.

وانطلاقاً من استراتيجية الجمعية والأولويات التي اشتقت منها، واصلت الإدارات والأفرع المختلفة في الجمعية وضع خططها التشغيلية موضع التنفيذ والتطوير الدائم، واستمرت بتقديم خدماتها للشعب الفلسطيني والفئات المهمشة والمحتاجة في كافة أرجاء أرجاء الوطن والشتات (خدمات الإغاثة، خدمات الإسعاف والطوارئ، إدارة الكوارث، الرعاية الصحية الأولية والثانية (المستشفيات)، تنمية القدرات، التأهيل، الشباب والمتطوعين والصحة النفسية المجتمعية).

كما وأولت اهتماماً كبيراً في تطوير شراكاتها وخاصة في إطار الحركة الدولية وتعزيز مساهمتها البرامجية والتواصل والتفاعل مع الشركات مع الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر من خلال البرامج المختلفة من ورش عمل وتدريبات مختلفة وتبادل الخبرات في مجال الحركة الدولية المختلفة كالصحة النفسية والكوارث والرعاية الصحية الأولية والإسعاف والشباب والتطوع.

لذا قامت الباحثة باختيار مجموعة من مبادئ الحوكمة التي تتناسب مع وضعية وطبيعة عمل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وخصوصية الوضع الفلسطيني آخذة في الاعتبار المستوى التنظيمي والإداري الذي وصلت إليه الجمعية وتلك المبادئ هي:

1. الشفافية.
2. المسائلة.
3. الإفصاح.
4. الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى في العمل وبمدونة السلوك الوظيفية.
5. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع.
6. التزام مجلس إدارة الجمعية بمسؤولياته المحددة.
7. إضافة إلى جودة القوانين والتشريعات المعمول بها في الجمعية.

2.4.2. التحديات التي تواجهها الجمعية:

إن العدوان الإسرائيلي المستمر منذ سنوات على قطاع غزة والحروب المتكررة التي تسفر عن تدمير للبنية التحتية والتعليمية وسقوط العديد من الشهداء والجرحى وتردي الأوضاع الإنسانية ومواصلة بناء جدار الفصل العنصري الذي عزل الكثير من التجمعات الفلسطينية بشكل كامل عن محيطها بما فيها مدينة القدس، والواقع المعيشي الذي يعيشه اللاجئين الفلسطينيين في لبنان وسوريا والتداعيات الأمنية والسياسية على مدار الأعوام، جعل من تطوير خدمات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني أمراً حتمياً ودفع بعض الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الجمعية ومنها الاستعداد لمواجهة الكوارث أو التعامل مع الكارثة المزمنة إلى الواجهة وفرض هذا الواقع شبه الدائم الحاجة إلى تطوير منهجيات جديدة للجمعية للتعامل مع الكارثة من خلال تعزيز دور فروعها وزيادة الاعتماد على الطواقم المتطوعة

والمدربة في الميادين وتعزيز شراكات استراتيجية وخاصة من مكونات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر إضافة إلى سعيها لزيادة تنمية مواردها البشرية.

وتواصل قوات الإحتلال الإسرائيلي المزيد من الإنتهاكات بحق جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وطواقمها وسياراتها، حيث سجلت غرفة العمليات عشرات بل مئات الإنتهاكات والتي تمثلت في تأخير سيارات الإسعاف التي تنقل المرضى عبر الحواجز إلى المستشفيات وعرقلة وصول السيارات المسعفة إلى المرضى والمصابين في مكان الحدث. إضافة إلى الاعتداءات التي تمارسها بحق الطواقم الطبية أثناء تأديتهم لدورهم الإنساني والوطني في الضفة الغربية بما فيهم القدس الشريف، حيث سقط العديد من شهداء الجمعية خلال تأديتهم لواجبهم الإنساني، كما وسجلت غرفة العمليات اعتداءات جيش الاحتلال على سيارات الإسعاف برميهم بالغاز المسيل للدموع داخل السيارات وإطلاقهم للرصاص المطاط على الطواقم.

وتؤكد الجمعية بأن جميع هذه الممارسات تعد خرقاً واضحاً لأهم قواعد القانون الدولي الإنساني والمتمثلة في إتفاقية جنيف الرابعة لعام 1948م بشأن حماية المدنيين زمن الحرب المطبقة قانوناً على الأراضي الفلسطينية والبروتوكول الإضافي الأول لاتفاقيات جنيف الأربع والتي كلفت حماية الطواقم الطبية الملكفة بالبحث عن المرضى والجرحى المنكوبين وتقديم الإسعافات الأولية لهم. وتؤكد المادة رقم (63) من اتفاقية جنيف الرابعة على وجوب تمكين الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر من مباشرة أنشطتها الإنسانية والمادتان رقم (12) و(15) من البروتوكول الأول الإضافي لاتفاقيات جنيف لعام 1977 على وجوب احترام وحماية الوحدات الطبية في كل وقت. (للمزيد من المعلومات عن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ونظامها والخدمات التي تقدمها يمكن زيارة الموقع الألكتروني لها: www.palestinercs.org

3.4.2. أهداف الجمعية

تنبثق الأهداف المذكورة أدناه من رؤية الجمعية ورسالتها، وتتناول هذه الأهداف نشاطات الجمعية منذ نشأتها والتي سعت دائماً لتحقيقها. وقد صيغت الأهداف لتركز على تطوير الجمعية المستمر والتدخلات الإنسانية التي تقدمها، وبناء الشباب وتنمية الموارد في الجمعية وتعزيز شراكاتها مع المجتمعات المحلية والدولية. ومن أهم الأهداف الاستراتيجية التي ذكرها موقع الجمعية الألكتروني: www.palestinercs.org .

والأهداف هي:

1. التطوير المستمر لاستعدادات الجمعية وتدخلاتها الإنسانية، في حالات الكوارث والطوارئ والأزمات والاوضاع المعيشية الصعبة.
2. المساهمة الفاعلة في تعزيز قدرات المجتمعات المحلية وصمودها وقدرتها على التحمّل والتقليل من المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية و/ أو تلك التي من صنع الانسان.
3. مواصلة عملية البناء المؤسسي وتنمية الموارد في الجمعية، وتعزيز قدرات الشعب والفروع والإدارات المختلفة.
4. دعم فئات الشباب للإسهام في التنمية الاجتماعية ،و الأطفال وذوي الإعاقة والنساء والمسنين وغيرها من الفئات المهمشة الأخرى.
5. تعزيز شراكات الجمعية، على المستوى الوطني والاقليمي والدولي، ومع مكونات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات الدولية والاقليمية غير الحكومية الداعمة لدور الجمعية الإنساني.
6. المساهمة في تقديم خدمات الرعاية الصحية.

4.4.2. البرامج التي تقدمها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

1. **وحدة القانون الدولي الإنساني:** أسست جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هذه الوحدة عام 2002 من أجل تعريف كوادر ومتطوعي الجمعية بهذا القانون ونشره على النطاق المجتمعي للمؤسسات والهيئات الرسمية والأهلية، وتوفير المشورة القانونية لإدارة ودوائر وأفرع الجمعية في الأمور التي لها علاقة بالقانون الدولي الإنساني وتعزيز الرؤية القانونية وتعزيز دور الجمعية في هذا المجال. وجاء تأسيس تلك الوحدة في الجمعية في سياق تطور عملها وتنامي دورها في إطار الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، واستجابة للظروف الناشئة عن سياسات وتدابير سلطات الاحتلال

الإسرائيلي في أعقاب إندلاع الانتفاضة الثانية. وتسعى هذه الوحدة لتحقيق أهدافها عبر البرامج والخدمات والأنشطة والإصدارات التنوعة التي يجري تطويرها باستمرار.

2. **وحدة الإسعاف والطوارئ:** أنشئت دوائر الإسعاف والطوارئ مع نشأة الجمعية في دول الشتات في الستينات، وكان ذلك مواكباً للعدوان الذي تعرض له الشعب الفلسطيني في لبنان عام 1982 والاعتداءات المتكررة من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي خلال انتفاضة الأقصى والحروب على قطاع غزة، وتعتبر هذه الوحدة من أساسيات الخدمات التي تقدمها الجمعية للشعب الفلسطيني وكل مواطن محتاج في الظروف العادية والطارئة. وكلف الهلال الأحمر الفلسطيني من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1996 بمرسوم رئاسي بالمسؤولية الكاملة عن تقديم الخدمات الإنسانية في الضفة الغربية وقطاع غزة وذلك نظراً لأهمية تلك الخدمة.

   ويلتزم موظفو ومتطوعو الإسعاف والطوارئ بتقديم الخدمات الإنسانية وفقاً لمبادئ الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر في الوقت الذي يتعرض له الطواقم للاعتداءات والهجمات أثناء تأديتهم لواجبهم الإنساني.

3. **وحدة الشباب والمتطوعين:** كانت جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني منذ تأسيسها عام 1968 أولى المؤسسات في فلسطين والشتات التي جسدت وعززت فكرة العمل التطوعي، وكانت هناك العديد من المبادرات التطوعية الواضحة من قبل أطباء فلسطين وفي مقدمتهم د. فتحي عرفات والذين عملوا بمبادرة ذاتية على تأسيس عيادة طبية في منطقة ماركا بالأردن. وتوسعت الجمعية بفضل تلك المبادرة وانتقلت فكرة التطوع من الأردن إلى لبنان وتعمقت في فلسطين وتعززت مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994. ولعب المتطوعون خلال فترة تطوعهم دوراً إنسانياً عظيماً خلال الإعتداءات الإسرائيلية على المدن والقرى والمخيمات الفلسطينية وتجلى ذلك خلال الحرب التي شنتها سلطات الإحتلال على لبنان عام 1982 وخلال الإنتفاضة الأولى والثانية في فلسطيني والتي كان لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فيها لمسات إنسانية وصحية واضحة في بلسمة جراح الشعب الفلسطيني وتخفيف آلامه.

4. **دائرة العمل المجتمعي:** يعتبر تاريخ العمل المجتمعي في الجمعية تاريخ ثري وغني بالتدخلات المجتمعية والصحية المختلفة الهادفة إلى تمكين فئات عديدة من المجتمع وتعزيز قدراتها في عدة مجالات. ويتمثل عمل تلك الدائرة بالمجالات التالية:

أ. مساعدة المجتمع المحلي على تبني نهج شامل لإدارة المخاطر ومعالجة مواطن الضعف الكامنة فيها.

ب. تشجيع المجتمعات المحلية على اعتماد أساليب عمل مبينة على الاحتياجات.

ت. العمل على قرب مع المجتمعات المحلية والتواجد في كل مكان لمنع المعاناة والحد منها.

5. **دائرة التأهيل وتنمية القدرات:** منذ تأسيس الجمعية عام 1968 أولت الجمعية جل اهتمامها في فلسطين ودول الشتات بتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة، وأخذت مبدأ تأهيل تلك الأشخاص حيزاً كبيراً من الاهتمام وخاصة بعد المؤتمر الذي عقد في خانيونس عام 1996. ولم يقتصر على الجرحى بل شمل جميع أبناء الشعب الفلسطيني الذين يعانون من مشاكل الإعاقة سواء كانت حركية أو سمعية أو بصرية أو عقلية أو نطقية. وأنشئت الجمعية عشرات المراكز التأهيلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وطورت المراكز التأهيلية التي كانت تديرها بعض الفروع مثل نابلس والخليل، كما وأسست كلية أكاديمية جامعية للتأهيل في خانيونس في هذا التخصص.

6. **دائرة التطوير التنظيمي:** تم استحداث برنامج التطوير التنظيمي عام 2003 نتيجة لازدياد وتيرة خدماتها وتوسعها ونتيجة للاحتياجات الإنسانية الطارئة التي فرضتها انتفاضة 2000، مما أدى لنموها بشكل سريع ومضاعفة إمكانياتها من موارد بشرية ومادية ورافق ذلك تدخل في اللوائح التنظيمية وذلك زاد الحاجة لتعزيز إمكانات الجمعية وقدراتها التنظيمية لتمكينها من تلبية تلك الاحتياجات من جهة وتعزيز تواصلها الإنساني من جهة أخرى.

7. **وحدة إدارة الكوارث:** تأسست هذه الوحدة عام 2000 بناءاً على مقررات مداولات المؤتمر العام الثامن للجمعية الذي انعقد في مدينة غزة. وبرز دور الجمعية في مجال الكوارث عندما تعرض الشعب الفلسطيني لأوضاع كارثية كالحرب على غزة وانتفاضة الأقصى والعديد من التدخلات في حالات الكوارث الطبيعية ومساهمة الجمعية في مهمات إغاثية دولية كبعثة كوسوفو والجزائر والهند وإندونيسيا واليمن والمغرب. وتعمل خدمات إدارة الكوارث في الجمعية على أساس الاستجابة للحاجة الأساسية لضحايا الصراع والمجموعات المتأثرة.

وتركز خدمات الإستعداد للكوارث على إشراك وبناء جاهزية المجتمع للكوارث وطواقم الاستجابة، ويتلقى متطوعو الكوارث تدريباً على مجموعة متنوعة من الاختصاصات التي تشمل التقييم السريع لأضرار وإدارة المخيمات والمأوى والصحة في الطوارئ من خلال تأسيس فرق للاستجابة الطارئة في المجالات

الصحية المختلفة مثل المأوى، المستشفى الميداني، المياه، الإصحاح وتشجيع الوعي بالكوارث من خلال النشرات والإعلانات التلفزيونية.

5.4.2. الإنجازات التي حققتها الجمعية:

حققت الجمعية العديد من الإنجازات منذ نشأتها وحتى حصولها على عضوية المجلس الإداري لاتحاد جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر عام 2017، حيث قامت بإنشاء العديد من الفروع والشعب في مدن الضفة الغربية وقطاع غزة لتلبية حاجات كافة الشعب الفلسطيني من خدمات إنسانية وإغاثية وطوعية، إضافة إلى إنشاء دوائر جديدة تعزز عمل الجمعية ومنها دائرة العمل المجتمعي. كما سعت دائماً إلى تعزيز الشراكات المحلية والدولية من أجل استدامتها.

5.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

1.5.2. مقدمـــــــــة:

قامت الباحثة بمسح للدراسات والأبحاث المتوفرة في المكتبات العامة والجامعات وملخصات لكتب وتقارير سنوية، وكذلك استعانت الباحثة ببعض المواقع والمنتديات التي تهتم وتغطي موضوع ومجالات الحوكمة. وفي هذه الجزئية من الدراسة تتناول الباحثة الحديث عن الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي قامت على تدعيم بحثها بها وتقوم بالتعقيب عليها وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة.

2.5.2. الدراسات المحلية:

1) دراسة حبوش، (2007م) بعنوان: "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات"، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة".

ركزت هذه الدراسة على توضيح مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات واستخدم خلال الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على مراجعي الحسابات الخارجيين والداخليين ومدراء الشركات المساهمة العامة بلغ عددها (137) استبانة، حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل وذلك لقلة عدد المدققين الخارجيين وقلة عدد الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

وخلصت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات، مع أن التزامها بجملة المبادئ وحدة واحدة كان بشكل متوسط وهناك تفاوت بالالتزام من مبدأ لآخر، كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد في فلسطين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء البنوك الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، كما خلصت الدراسة إلا أن المصارف الفلسطينية تتفوق على غيرها من الشركات المساهمة العامة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، كما أن من ضمن نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمراجع

الداخلي بأداء مهامه المنوطة به وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات.

2) دراسة الجعبري، (2014) بعنوان "واقع الرقابة الإدارية الداخلية على موظفي مجلس القضاء الأعلى الفلسطيني وسبل تطورها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الداخلية في مجلس القضاء الأعلى الفلسطيني، وقد أجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين الحاصلين على درجة مدير (C) العالمين لدى مجلس القضاء الأعلى الفلسطيني، واعتمد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لوصف لمتغيرات البحث وتحليلها.

وأظهرت النتائج أن عملية الرقابة لدى مجلس القضاء الأعلى الفلسطيني تتم بطريقة جيدة من حيث اتباع إجراءات الرقابة الإدارية ووسائلها وأدواتها مع وجود بعض التحفظ من الموظفين على بعض الإجراءات، كما أظهرت الدراسة عدم كفاية الكادر البشري للقيام بالعملية الرقابية، وعدم توفر الإمكانات المادية، بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة العليا بالتقارير الصادرة عن دائرة الرقابة والجودة بالشكل المناسب.

3) دراسة جربوع؛ يوسف محمود محمد (2007)، بعنوان: "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات. وقد بينت الدراسة أن تطبيق قواعد ومتطلبات الحوكمة تؤدي إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيراً خلق فرص عمل.

كشفت الدراسة أن ما نسبته (12.4%) فقط من الشركات المساهمة العامة ملتزمة بتطبيق قواعد الحوكمة؛ فيما نسبة (86%) ليس لديها أي التزام أو اهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة.

توصلت الدراسة إلى أن غالبية منسوبي الشركات التي شكلت مجتمع البحث لديهم وعي بأهمية تطبيق معايير وقواعد الحوكمة. وكشفت الدراسة عن ضعف البنية القانونية فيما يتعلق بقواعد وضوابط الحوكمة، وأنه لا توجد أي جهة رقابية تشرف على تطبيق الشركات لقواعد الحوكمة.

4) دراسة مطير، (2013) بعنوان: "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية"، وهدفت إلى دراسة واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة مكون من (2848) عضواً وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من (376) عضواً من مستويات الإدارة الثلاث: (العليا والوسطى والدنيا) في الوزارات الفلسطينية. وكان من نتائجها أن واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بدرجات متوسطة نسبياً وأن مستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة جاء متوسط نسبياً. كما وأوصت الدراسة بالعمل على بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي، والسعي لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

5) دراسة النعامي، (2013)، بعنوان: "مدى تأثير ممارسة الأبعاد المحاسبية لقواعد حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المالي للشركات المساهمة العامة والمؤسسات بمحافظة غزة– فلسطين"، دراسة تحليلية تطبيقية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مجلس الإدارة في الشركة المساهمة الذي يتولى أمورها بناءاً على تفويض من الجمعية العمومية لإدارة أموالها وتحقيق أفضل مصلحة للمساهمين، وللتأكد من قيام مجلس الإدارة بتقديم تقرير سنوي للعرض على المساهمين بوجه خاص فضلاً عما تتطلبه القوانين. وطبقت الدراسة على عينة قوامها (284)، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن حوكمة الشركات على نحو سليم لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد والقوانين، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديريها والمتعاملين معها، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة النظم والإجراءات الداخلية للشركة بشكل مستمر للتحقق من وملائمتها ومكافئتها والحصول على كافة التقارير المالية وغير المالية عن أداء الشركة.

3.5.2. الدراسات العربية:

1) دراسة المهايني، (2007م):

"حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى توفر الفهم العميق لدور الحوكمة في عمل المؤسسات لا سيما الاستثمارية منها إلى جانب الاستفادة من بعض التجارب الناجحة في مجال الحوكمة، وقد أكدت الدراسة على أهمية الشفافية في المعاملات والإجراءات المحاسبية والمالية وتلاقي أي عمل يؤدي إلى الفساد واستنزاف موارد الشركات وتآكل قدرتها التنافسية.

2) دراسة أحمد، (2010) بعنوان: "دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة".

هدفت الدراسة إلى محاولة إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية من خلال مفهومها وأدواتها وموقف المراجع منها في محاولة لتقديم نموذج يعكس دور التكامل بين المراجعة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء الإدارة من خلال شرح موجز عن المراجعة الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الذي يعد صمام أمانها في كفاءة التشغيل والحفاظ على الأصول وحسن إدارتها، والإستعانة بخدمات استشارية إدارية تقدمها مكاتب المراجعة الخارجية، والاهتمام برأي المراجع الخارجي الذي يشير إلى حالة نظام الرقابة الداخلية من جهة وإلى الإنحرافات في أداء المؤسسة من جهة أخرى، وزيادة فعالية الإدارة بتحقيق الأهداف المرسومة وزيادة كفاءة التشغيل للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

3) دراسة هاشم، ناجي، (2014) بعنوان: "أثر جودة العمل الرقابي في تقويم الأداء".

أجريت هذه الدراسة في مجموعة من موظفي ديوان الرقابة المالية في العراق، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جودة العمل الرقابي وبيان أثرهما في تقويم الأداء من خلال علاقة التأثير استناداً لأراء مجتمع البحث في ديوان الرقابة المالية الاتحاية.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لجودة العمل الرقابي في تقويم الأداء، وتوصي هذه الدراسة تعميق الوعي بدور جودة العمل الرقابي في أداء إدارة المنظمات ومستوى أهمية دخولها في معايير تقويم الأداء لإظهار حقيقة الأداء والإنجاز.

4) دراسة استطلاعية نظمها المركز اليمني، (2009) حول: "حوكمة الشركات: مستوى الشفافية والإفصاح لدى الشركات اليمنية"، إبريل.

هدف الاستطلاع إلى معرفة أكثر القطاعات استعداداً لتطبيق مبادئ الحوكمة، وقد شمل الاستطلاع 364 شركة تجاوب منها 200 شركة فقط مع فريق المركز. وأجرى الاستطلاع عن طريق المقابلة المباشرة مع مسئولي الشركات المستهدفة وأصحاب القرار. وتوزعت أقسام الاستطلاع تبعاً للمبادئ نفسها، كالشفافية والإفصاح وكشف المركز المالي ومالكي الأسهم وكذلك الأرباح السنوية وما شابه ذلك.

وقد أظهرت نتائج الاستطلاع أن 60.5% من الشركات تمتنع عن النشر والإفصاح عن أرباحها، وتمتنع 57.5% عن الإفصاح عن كبار مالكي الأسهم فيها، وفي المقابل فإن 67% تفصح عن استراتيجياتها وأهدافها.، وكشف الاستطلاع عن أن مستوى الشفافية والإفصاح لدى الشركات اليمنية لا يزال متدنياً، حيث أن 55% من الشركات لا تفصح عن مركزها المالي، فيما 34.5% فقط من الشركات تفصح عن كبار مالكي الأسهم فيها، و37% تفصح عن أرباحها. كما أن 76.5% من الشركات المشمولة بالإستطلاع يتم التدقيق الداخلي والخارجي في بياناتها المالية تحت إشراف ورقابة مجلس الإدارة، فيما تؤيد 43% وجود قانون أو لائحة بمبادئ الحوكمة يلزم الجنميع بتطبيقها.

وأشارت النتائج أن الطريق طويلة أمام الحوكمة ومشاريعها في اليمن، حيث ظهر أن 35.7% من شركات التأمين اليمنية يتولى مجلس الإدارة فيها الإشراف والرقابة على منح التسليم (الائتمان)، وتفصح شركات الاتصالات عن استراتيجياتها وأهدافها بنسبة 100% مقارنة بالشركات في المجالات الأخرى. وظهر أن 14.3% فقط من الشركات العائلية توجد بداخلها مكاتب تنظم وتدير أعمال وشؤون العائلة المتعلقة بأعمال الشركة. وحول وسائل النشر التي تعتمد عليها الشركات اليمنية في نشر بياناتها، تبين أن معظم الشركات تعتمد على وسائل نشر محدودة وغير جماهيرية مثل التقارير الدورية واجتماعات الجمعية العمومية، أكثر من اعتمادها على وسائل النشر العامة والمفتوحة للجمهور كوسائل الإعلام

والمواقع الإلكترونية. وسجل قطاع الاتصالات أعلى النسب فيما يتعلق بمستوى الشفافية، حيث اتضح أن 100% من شركات الاتصالات تفصح عن مركزها المالي وعن التقارير المحاسبية السنوية، كما أن 75% منها تقوم بالإفصاح عن كبار مالكي الأسهم. وحول استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية تبين أن 55% من الشركات مجالس إدارتها غير مستقلة عن الإدارات التنفيذية.

كما تبين أن مجالس الإدارة لا تضم أعضاء مستقلين سوى في 17.5% من الشركات، و15% فقط تضم مجالس إدارتها ممثلين للعمال. وكشف الاستطلاع أن التصويت في 51.8% من الشركات يتم بناء على ملكية الأسهم. من جانب آخر سجلت الشركات اليمنية نسباً عالية فيما يتعلق ببعض حقوق المساهمين، مثل المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية والمصادقة على الأرباح الموزعة ومساءلة أعضاء مجلس الإدارة. وأشارت النتائج إلى أن الطريق طويلة أمام الحوكمة ومشاريعها في اليمن، غير أن ثمة بعض المؤشرات الإيجابية في قطاعي المصارف والاتصالات واستعدادهما لتطبيق الحوكمة والتفاعل مع ما يطرح حول هذا الموضوع.

5) دراسة منشاوي، (2006)، بعنوان: "طبيعة وتطبيق نظام حوكمة الشركات في الشركات المساهمة العاملة في السوق السعودي".

هدفت الدراسة إلى استكشاف الوضع الحالي لنظام حوكمة الشركات في السعودية من الناحية النظرية والتطبيقية، واستيضاح العام لتطبيق هذا النظام، والتأكيد على أهمية إصدار معايير لحوكمة الشركات خاصة للتطبيق في الشركات المساهمة السعودية، من أجل المحافظة على قيام الشركة واستمرارها وتقليل نسب إفلاسها وانهيارها مستقبلاً.

لتحقيق الأهداف السابقة قام الباحث باستخدام ثلاث طرق من طرق جمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذا البحث. أولاً: الدراسات السابقة والتي ركزت على النظام سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية وذلك من أجل التعرف على تطبيق هذا النظام في هذه الدول وكذلك سهولة عمل المقارنة مع الوضع الحالي الموجود في السعودية. ثانياً: قيام الباحث باستخدام طريقة الاستبيان من خلال توزيعه على الشرائح الأربع المشار إليها سابقاً المشاركة في هذه الدراسة وتجميعها في فترة تجاوزت الأربعة أشهر. بعد التحليل الدقيق لهذه البيانات قام الباحث أخيراً باستخدام الطريقة الثالثة من طرق جمع البيانات وهي

طريقة المقابلات الشخصية مع المديرين الماليين والمراجعين الداخليين في بعض الشركات المساهمة العاملة في السوق السعودي، من أجل التأكد من النتائج التي حصل عليها عن طريق الاستبيان ومن أجل أيضاً إعطاء فهم أكبر للنتائج التي حصل عليها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

1. أن نظام حوكمة الشركات يعتبر آلية مفيدة لحماية حقوق جميع المساهمين باختلاف أحجامهم داخل الشركة وكذلك حقوق أصحاب المصالح المختلفة مع الشركة.
2. هذا النظام يحدد مسؤوليات والتزامات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الشركات المساهمة السعودية.
3. معظم المشاركين في هذه الدراسة أكدوا على أهمية السوق المالي السعودي كجهة مستقلة في استقرار السوق السعودي للأسهم وكسب ثقة المستثمرين في هذا السوق.
4. البيانات والمعلومات المالية وغير المالية التي تصدر عن طريق الشركات المساهمة تحتاج إلى المزيد من الإيضاح والشفافية
5. . أخيراً هذه الدراسة أشارت إلى أهمية لجنة المراجعة الداخلية داخل كل شركة مساهمة وأهمية المعلومات المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة وللمساهمين، ولكن أشاروا إلى أهمية تمتع هذه اللجنة للمزيد من الاستقلالية والمزيد من الصلاحيات لتتمكن من العمل في جو أكثر صحة وأكثر شفافية.

6) دراسة السبيعي، (2010) بعنوان: "دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية، ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمسائلة في القطاعات الحكومية، وقد اعتمدالباحث المنهج الوصفي لتحليل الدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (669) عضواً وأجريت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية (355) موظفاً (253) موظفاً مدنياً و (102) موظفاً عسكرياً وكانت أهم نتائج الدراسة: إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض وبمشاركة المواطنين في صنع سياستها العامة منخفض جداً.

7) دراسة عبدلي، (2012)، بعنوان: "أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق دعائم الحاكمية المؤسسية في جودة عملية التدقيق الداخلي، في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. أما أفراد عينة الدراسة فتكونت من (114) مستجيباً من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة ومديري التدقيق الداخلي والعاملين أقسام المحاسبة والتدقيق الداخلي في الشركات. وخلصت الدراسة إلى أن النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير لتطبيق دعائم الحاكمية المؤسسية (الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والاستقلالية، والقوانين والأنظمة) في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
2. إن الحاكمية تمثل التقاء الممارسات والإجراءات السليمة، وتعمل هذه الإجراءات والممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة وتهدف من خلال عملها إلى ضمان عدم حصول التعارض بين الأهداف الاستراتيجية للشركة وأسلوب عمل الإدارة في تحقيق تلك الأهداف، ويكون ذلك من خلال تحفيز الإدارة بشكل إيجابي للعمل بموجب الأخلاقيات المقبولة في بيئة الأمال وتقويم ورقابة أداء هذه الإدارة.
3. يقوم التدقيق الداخلي بإضافة قيمة الشركة من خلال الوظائف التي أصبح يضطلع بأدائها في إطار حوكمة الشركات التي تشمل توفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها، وتقويم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتزام الشركة بمبادئ حوكمة الشركات.

8) دراسة البشاري، (2008) بعنوان: "أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة في السودان".

أجريت هذه الدراسة في عينة من المؤسسات العامة في السودان، وتهدف الدراسة إلى إعطاء فكرة للدارسين عن خطورة وحجم الفساد في المال بالقطاع العام، وإعطاء فكرة عن الإجراءات المتبعة وكذلك معايير الحوكمة الرشيدة، وتقديم مقترح المزج بين قواعد ومعايير الحوكمة وإجراءات المراجعة لإمكانية الحد من الفساد واستغلال المال العام في مؤسسات الدولة.

توصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في نظم الرقابة والمراجعة الداخلية وتصميمها، وكذلك ضرورة إعادة النظر في القوانين والتشريعات المالية، وضرورة إجراء إصلاحات للإدارات والأجهزة الحكومية، وضرورة وجود جهاز إعلامي مالي قوي قادر على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها ونشرها للمصلحة العامة.

4.5.2. الدراسات الأجنبية:

1) دراسة Brown, Caylor, Marcos، (2004) بعنوان: "العلاقة بين تطبيق الحوكمة وأداء الشركات المساهمة"." Corporate Governance and Firm Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وآدائها، حيث تم وضع مقاييس واسعة لحوكمة الشركات تم الحصول عليها من خدمات حملة الأسهم المؤسساتية، هذه المقاييس محصلة قياس واحد وخمسين عامل تشتمل على ثمانية فئات للحوكمة، المراجعة، مجلس الإدارة، القانون الداخلي، مدير التعليم، المدير التنفيذي للتعويضات، حقوق الملكية، الممارسات المتقدمة. وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الربط بين فئات الحوكمة الثمانية ومقاييس الأداء الستة المعتمدة من معهد جو للإدارة ودفعات حملة ل 2327 شركة. وخلصت الدراسة إلا أن الشركات تتمتع بمستوى حوكمة الشركات أفضل نسبياً وأكثر ربحية وقيمة وتدفع أموالاً أكثر لحملة الأسهم، كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين أقل من الأتعاب التي تدفع لهم وهذا مرتبط بشكل كبير بضعف الأداء للشركات.

2) دراسة Flodber & Nadjari، (2013) والتي تحدثت عن: "العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها في دول شمال أوروبا".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها على مستوى دول شمال أوروبا، وتم ذلك من خلال إجراء التحليل المالي للعينة المكونة من 190 شركة أخذت الحوكمة كمتغير مستقل ومقارنتها بنسبة صافي الأصول وحجم النمو والمخاطر الغير عادية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وأدائها على المستوى الربحي من خلال ازدياد العائد التي تحققها تلك الشركات المطبقة لقواعد الحوكمة على مدى السنوات التي تم عمل العينة فيها. وأظهرت أيضاً كيفية النمو في أرباح الشركات التي طبقت مستويات من الحوكمة، حيث كانت الزيادة مضطردة من سنة لأخرى ومن خلال التحليل المالي لأرقام المراكز المالية لهذه الشركات اتضح للباحث أنه بقدر ما تطبقه الشركات قواعد الحوكمة بقدر ما يحقق هذا التطبيق مستويات متميزة لعوائد حملة الأسهم.

وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من التأثير المختلف لحوكمة الشركات من شركة لأخرى حسب النتائج الإحصائية إلا أنه في المجمل فإنها تؤشر على الأداء بالنواحي الإيجابية، والتي من شأنها أن تزيد من سعر السهم في السوق المالي الحر مع ثبات العوامل الأخرى.

3) دراسة Shawwa، (2007):

"Corporate Governance and Firm's Performance in Jordan"

"الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات في الأردن"، وتهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومؤشرات الأداء في الشركات المساهمة الأردنية، وقد تم التركيز على عنصري حجم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في شخص واحد.

وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة هامة وجديرة بالتحقق وهي أن الجمع بين منصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب الأول في الإدارة التنفيذية كان له ارتباطاً إيجابياً بمؤشرات أداء الشركات المساهمة الأردنية، وبناءاً على النتيجة السابقة فقد أوصت الدراسة بأن يتم تعديل بعض معايير الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه.

4) دراسة Heenetigala and Armstrong (2012)، بعنوان: "تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركات في البيئات السياسية والاقتصادية غير المستقرة: حالة سيريلانكا". جاءت هذه الدراسة بعدما وضعت الحكومة السيريلانكية القواعد الإرشادية لحوكمة الشركات في عام 2003 والتي تطبق على الشركات المدرجة في السوق المالي، وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين قواعد حوكمة الشركات وأداء الشركات، وتم تجميع البيانات من العينة المكونة من 30 شركة والتي هي من أفضل 50 شركة مدرجة في السوق في الفترة 2003–2007، وتم قياس الحوكمة من خلال: (الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتشكيل مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة) وتم قياس الأداء المالي من خلال: (العائد على الأصول، والعائد على حقوق المالكين). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين قواعد حوكمة الشركات (الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتشكيل مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة) وبين أداء الشركات من خلال العائد على

حقوق المالكين، وأن هذه العلاقات تشير إلا أن هذه الشركات قامت بتنفيذ استراتيجيات حوكمة الشركات والتي أدت إلى ارتفاع الربحية وارتفاع أداء سعر السهم.

5) دراسة Hepworth (2003)، بعنوان: "Corporate Governance in the public sector".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة ما بين حوكمة الشركات وأداء مؤسسات القطاع العام. ووضعت لهذا الغرض معايير تتمثل في: الشفافية، المساءلة، النزاهة، الكفاءة والفعالية، والثقة والتوقعية. وخلصت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بين معايير حوكمة الشركات ومؤسسات القطاع العام من حيث زيادة الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال وتحسين نوعية التقارير المالية الداخلية والخارجية وتحسين في مستويات الرقابة الداخلية وتحسن في أداء وسلوك الموظفين.

6) دراسة Azam, et al (2011) بعنوان: "The impact of corporate governance on the company's performance is evidence of the oil and gas sector in Bakstain".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر حوكمة الشركات على أداء الشركة، حيث شملت عينة الدراسة أربع عشرة شركة من شركات النفط والغاز ذات الصلة، للفترة الممتدة من عام 2005 وحتى عام 2010. وقد استخدمت الدراسة تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر الحوكمة على أداء الشركة. ركزت الدراسة على المتغيرات الثلاثة لقياس أداء الشركة وهي العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين، وصافي الربح. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير كبير وإيجابي للحاكمية المؤسسية على أداء الشركة ويمكن تحسين الأداء في الشركات من خلال تحسين هيكل الحاكمية المؤسسية في الشركات

5.5.2. التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال مراجعة واستعراض الباحثة لمجموعة من الدراسات السابقة يتضح بأنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الحوكمة وكيفية الاستفادة منها. وكذلك تتشابه في أن أغلبها تناول موضوع الحوكمة كمتغير مستقل، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن مدى التزام الشركات بقواعد تطبيق حوكمة الشركات كان لها نتائج إيجابية على أدائها. وظهر ذلك في العديد من الدراسات المحلية

التي استعرضتها الباحثة وركزت على قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات وآدائها كدراسة Brown et.al (2004) ودراسة حبوش (2007) ودراسة أحمد (2010) ودراسة هاشم (2014) ودراسة الجعبري (2014). بينما ركزت الباحثة في هذه الدراسة على معايير الحوكمة الرئيسية وهي: الشفافية، المساءلة، الإفصاح، المسؤولية الاجتماعية، الالتزام الأخلاقي، دور مجلس الإدارة وجودة القوانين والتشريعات والمتبعة في برنامج الأمم المتحدة. أما من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها لتحقيق الهدف من الدراسة.

وكان هناك دراسات أخرى محلية تتشابه مع هذه الدراسة في ربط العلاقة بين مبادئ الحوكمة وأثرها في الأداء ومنها دراسة مطير (2013) التي هدفت إلى دراسة واقع تطبيق معايير الحوكمة وعلاقتها بالأداء الإداري، ودراسة منشاوي (2006) التي هدفت إلى استكشاف الوضع لنظام حوكمة الشركات في السعودية من الناحية النظرية والتطبيقية، وتوصلت نتائجها إلى الآثار الإيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة ودراسة السبيعي (2010) والتي توصلت نتائجها إلى أن تطبيق مبدأ الشفافية ومشاركة العاملين في صنع السياسات منخفض جداً.

أما الدراسات العربية والأجنبية التي تشابهت مع هذه الدراسة وأكدت صحتها في قياس أثر حوكمة الشركات على أداء الشركة والتي كان لها نتائج إيجابية وعلاقة قوية بين الحوكمة المؤسسية على أداء الشركة، دراسة Azam (2011)، ودراسة Heenetigala and Armstrong (2012)، دراسة Flodber & Nadjari (2013)، ودراسة Brown, Caylor, Marco (2004).

وكان هناك دراسات عربية اختلفت مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الإفصاح والنشر والشفافية والمساءلة، حيث أشارت الدراسة الاستطلاعية التي نظمها المركز اليمني (2009) ودراسة المعتاز (2008) إلى أن هناك قصور في الإفصاح عن البيانات المالية والترشيحات والمكافآت وكذلك دراسة النعامي (2013) بأنه يقوم مجلس الإدارة بمراجعة النظم والإجراءات الداخلية بشكل مستمر للتحقق من ملائمتها ومكافأتها والحصول على كافة التقارير المالية وغير المالية عن أداء الشركة.

لذلك رأت الباحثة أنه من المجدي والمفيد دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لدى المديرين ورؤساء الأقسام والسعي إلى تعزيزها وصولاً إلى تحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية في عملية تطبيق الحوكمة.

6.5.2. أوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة أهمية الدراسة الحالية وموضوعها، وقد اشتملت الدراسات السابقة على العديد من المزايا والخصائص التي شكلت قيمة مضافة وحققت العديد من الفوائد للدراسة الحالية أهمها:

1. بخصوص منهج الدراسة عن موضوع الحوكمة، لوحظ أن المنهج المستخدم في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها هو المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لطبيعة الدراسات لإنه يكشف عن آراء الموظفين والعاملين ووجهة نظرهم اتجاه موقف معين، بينما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من أجل تحقيق هدف الدراسة.

2. استخدم الباحثون في معظم الدراسات السابقة ثلاثة أو أربعة متغيرات ديموغرافية، بينما في الدراسة الحالية استخدمت الباحثة كل من العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة وهذا لم يحدث في بعض الدراسات السابقة بالإضافة إلى استخدام أهم معايير الحوكمة وهي: الشفافية، المساءلة، الإفصاح، الإلتزام الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية، دور مجلس الإدارة، جودة التشريعات والقوانين.

3. يتضح من الدراسات التي ذكرت سابقاً بأخذ وجهات نظر المدراء العاملين في المؤسسات والمنظمات في لحظة توزيع الاستبانة كما ورد في دراسة الجعبري (2014) ودراسة منشاوي (2008) ودراسة عبدلي (2012). ومن وجهة نظر الباحثة هذا يعود لطبيعة موضوع الحوكمة في المؤسسات، أما في هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بأخذ آراء المدراء والإداريين ورؤساء الأقسام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وذلك بناءاً على العينة القصدية الحصصية.

4. بحثت هذه الدراسة في جانب هام وحيوي ألا وهو مبادئ الحوكمة وتطبيقها وجودة الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

5. أنها الدراسة الوحيدة التي تبحث في مبادئ تطبيق الحوكمة وأثرها في الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة المشكلة وتحديدها، وصياغة أسئلة الدراسة، وبناء أدوات القياس، وتحديد أهداف الدراسة والأسلوب الإحصائي لتحليل النتائج ومناقشتها، فجاءت هذه الدراسة تأكيداً على ما جاء في العديد من الدراسات السابقة، وهدفت إلى التعرف على مدى تأثر مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبتعها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة:

بناءاً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لإنجاز وتحقيق أهدافها، حيث أن المنهج الوصفي يلائم أغراض الدراسة، فهو يقوم على تحديد وتحليل الواقع الحالي لمشكلة الدراسة عن طريق وصفها، وتفسيرها، والتنبؤ بها، من خلال المقابلات وتوزيع استبيانات على المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين بالمهام الإدارية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والأفرع، من أجل قياس العلاقة بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في الأداء وتأثرها بالمتغيرات الضاغطة وهي (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). علاوة على كونه المنهج الأكثر شيوعاً واستخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة، وبالتالي رأت الباحثة أنه المنهج الأنسب للدراسة الحالية.

وقد تم استخدام مصدرين رئيسين من مصادر المعلومات:

1. المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصصياً لهذا الغرض، وقد تم تفريغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences, SPSS.

2.3 مجتمع وعينة وأدوات الدراسة:

1.2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدّراسة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وأفرعه والذين ينطبق عليهم التعريف الإجرائي الذي اعتمدته الباحثة في هذه الدراسة والقائم على فكرة ممارسة العمل الإداري وليس المسمى أو اللقب، وعليه قامت الباحثة باعتماد أفراد من الجمعية ضمن مجتمع هذه الدراسة لأنهم يمارسون مهام إدارية ضمن نطاق دوائرهم وأقسامهم على الرغم من أن البعض منهم لا يحمل مسمى مدير، واستبعد آخرين يحملون المسمى الإداري ولكنهم لا يمارسون أي مهام إدارية ضمن نطاق دوائرهم وأقسامهم. وتم تحديد ذلك من خلال خبرة الباحثة في الجمعية ودوائرها وأقسامها والعاملين فيها والتي جاءت من خلال (19) عاماً من عملها فيها. تم الحصول على معلومات من مصادرها الأولية من خلال العديد من الاجتماعات واللقاءات التي قامت بها الباحثة مع مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في الجمعية وأفرعها، حيث قامت الباحثة في نهاية شهر آذار (3) من العام (2018) وبناءاً على ما تقدم، بحصر مجتمع الدراسة في (162) مديراً موزعين حسب المناطق كما يلي:

1) الضفة الغربية (125) مديراً.
2) قطاع غزة (20) مديراً.
3) القدس الشريف (17) مديراً.

وقد تم اختيار المديرين في هذه الدراسة بحكم الميزات والصلاحيات التي تمنحهم إياها مناصبهم مما يعزز من تأثيرهم على متغيرات الدراسة.

2.2.3. عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع (140) استبانة، وتم استرجاع (112) استبانة تمثل عينة الدراسة أي بنسبة (69%) من مجتمع الدراسة.

والجداول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

تكونت العينة من عينة قصدية حصصية تبعاً للمسمى الوظيفي في الإدارة العامة والأفرع التابعة لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني واشتملت على:

1. المدراء
2. رؤساء الأقسام.
3. الموظفين المكلفين إدارياً بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية.

3.3 أخلاقيات الدراسة:

إن البحث العلمي هو عملية أخلاقية ومنهجية في ذات الوقت. فأثناء كتابة الباحثة لهذه الدراسة، التزمت الباحثة بالمواصفات الأخلاقية جنباً إلى جنب مع المواصفات المعرفية والمنهجية، وقد حرصت على ما يلي:

1. الإبتعاد الكلي عن السرقة الأدبية والعلمية والتزام الدقة في التوثيق.
2. أن لا تتعارض فرضية البحث ومخرجاته مع الإطار الأخلاقي ومبادئ جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
3. الالتزام بكافة أخلاقيات البحث من أمانة وصدق وعدل وشفافية وفي حفظ حق المساهمين في البحوث في حقهم الأدبي عند نشر البحث.

4.3 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن نسبة 15.2% من 25-35 سنة، ونسبة 27.7% من 36-45 سنة، ونسبة 41.1% من 46-55 سنة، ونسبة 16.1% ل 55 سنة فأكثر ويلاحظ أن النسبة الأعلى من المبحوثين تتركز في الفئة العمرية (46-55). ويبين متغير الجنس

أن نسبة 55.4% للذكور، ونسبة 44.6% للإناث ولعل ذلك يعكس التوزيع الطبيعي لعدد الذكور مقابل الإناث في الجمعية. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 57.1% للبكالوريوس فأقل، ونسبة 15.2% للدبلوم العالي، ونسبة 27.7% للماجستير فأعلى ويعد هذا التوزيع منطقياً قياساً على التوزيع الإجمالي لأعداد المدراء العاملين في المجالات الإدارية في الجمعية. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 11.6% لمدير عام، ونسبة 59.8% لمدير، ونسبة 28.6% للمكلف إدارياً والسبب في ذلك يعود إلى أن الدراسة استهدفت العاملين في المجالات الإدارية فقط. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 6.3% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 9.8% من 6- أقل من 10 سنوات، ونسبة 83.9% لـ 10 سنوات فأكثر، ولعل ما يفسر هذا التوزيع أن غالبية المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً كانت في فترة نهاية التسعينات وبداية الألفية في الجمعية وأفرعها.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	25-35 سنة	17	15.2
	36-45 سنة	31	27.7
	46-55 سنة	46	41.1
	55 سنة فأكثر	18	16.1
الجنس	ذكر	62	55.4
	أنثى	50	44.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	64	57.1
	دبلوم عالي	17	15.2
	ماجستير فأعلى	31	27.7
المسمى الوظيفي	مدير عام	13	11.6
	مدير	67	59.8

	مكلف إدارياً	32	28.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	6.3
	من 6- أقل من 10 سنوات	11	9.8
	10 سنوات فأكثر	94	83.9

5.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراستها، وقد قامت بتطويرها كأداة لجمع المعلومات وذلك وفقاً للخطوات التالية: مراجعة الأدبيات، مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب. وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول ضم معلومات أولية عن المبحوثين من حيث العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في حين ضم الجزء الثاني أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني واشتمل على (73) فقرة موزعة على (8) محاور تمثلت في تطبيق مبدأ الشفافية، المساءلة، الإفصاح، الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع الفلسطيني، مسؤوليات مجلس الإدارة، تطبيق مبدأ جودة القوانين والتشريعات المعمول بها في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وتطبيق جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. أما الجزء الثالث فقد ضم ترتيب معايير الحوكمة من حيث أهميتها وضرورة تطبيقها في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث ركزت الاجابة على أداة الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي تبدأ كما يلي: "دائماً" ويْعطى (5) درجات، "غالباً" ويْعطى (4) درجات، "أحياناً" ويْعطى (3)، "نادراً" ويْعطى درجتين، "مطلقاً" ويْعطى درجة واحدة، وينتهي بـــ "لا أعلم" ويْعطى صفر درجة.

6.3 صدق الأداة:

صدق الأستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق أن تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها،

وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

1.6.3. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

للتحقق من ذلك وبعد تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس، ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة. حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم في مدى ملائمة الاستبانة بأبعادها وفقراتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك وضوح ودقة الفقرات، ومدى مناسبة كل منها للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية الفقرات لتغطية محاور الدراسة بالإضافة إلى تقديم مقترحاتهم وتوجيهاتهم من تعديل وحدف أو إضافة، وكذلك فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من عينة الدراسة، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين حيث تم بناءاً على ذلك تعديل صياغة العبارات وحدف بعضها وإضافة البعض الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة (73) بدلاً من (84).

2.6.3. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة:

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات، وتم استخراج الصدق العاملي للفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والصدق العاملي لمصفوفة ارتباط فقرات مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الصدق العاملي	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الصدق العاملي	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الصدق العاملي
1	0.364**	0.000	0.681	23	0.357**	0.000	0.837	45	0.436**	0.000	0.807
2	0.352**	0.000	0.773	24	0.326**	0.000	0.796	46	0.340**	0.000	0.676
3	0.425**	0.000	0.782	25	0.335**	0.000	0.760	47	0.402**	0.000	0.782
4	0.372**	0.000	0.733	26	0.361**	0.000	0.840	48	0.470**	0.000	0.825
5	0.526**	0.000	0.687	27	0.412**	0.000	0.781	49	0.298**	0.000	0.799
6	0.284**	0.000	0.769	28	0.313**	0.000	0.780	50	0.438**	0.000	0.823
7	0.455**	0.000	0.734	29	0.524**	0.000	0.914	51	0.445**	0.000	0.734
8	0.353**	0.000	0.701	30	0.355**	0.000	0.836	52	0.380**	0.000	0.796
9	0.316**	0.000	0.739	31	0.552**	0.000	0.888	53	0.351**	0.000	0.834
10	0.574**	0.000	0.772	32	0.425**	0.000	0.877	54	0.387**	0.000	0.894
11	0.349**	0.000	0.706	33	0.346**	0.000	0.732	55	0.452**	0.000	0.812
12	0.404**	0.000	0.705	34	0.623**	0.000	0.815	56	0.322**	0.000	0.711
13	0.452**	0.000	0.671	35	0.335**	0.000	0.839	57	0.402**	0.000	0.838
14	0.372**	0.000	0.755	36	0.361**	0.000	0.786	58	0.470**	0.000	0.844

0.791	0.000	0.399**	59	0.730	0.000	0.426**	37	0.772	0.000	0.389**	15
0.777	0.000	0.438**	60	0.748	0.000	0.452**	38	0.605	0.000	0.425**	16
0.819	0.000	0.445**	61	0.764	0.000	0.455**	39	0.822	0.000	0.477**	17
0.729	0.000	0.380**	62	0.764	0.000	0.355**	40	0.762	0.000	0.353**	18
0.842	0.000	0.351**	63	0.659	0.000	0.523**	41	0.728	0.000	0.316**	19
0.812	0.000	0.387**	64	0.777	0.000	0.523**	42	0.703	0.000	0.456**	20
				0.735	0.000	0.455**	43	0.752	0.000	0.349**	21
				0.784	0.000	0.428**	44	0.841	0.000	0.404**	22

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والصدق العاملي لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

الصدق العاملي	الدالة الإحصائية	قيمة R	الرقم	الصدق العاملي	الدالة الإحصائية	قيمة R	الرقم	الصدق العاملي	الدالة الإحصائية	قيمة R	الرقم
0.689	0.000	0.654**	7	0.823	0.000	0.765**	4	0.797	0.000	0.773**	1
0.783	0.000	0.797**	8	0.719	0.000	0.723**	5	0.685	0.000	0.697**	2
0.764	0.000	0.803**	9	0.702	0.000	0.780**	6	0.857	0.000	0.865**	3

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

وتعتبر معاملات الارتباط في جدول رقم (2.3) معاملات ثبات داخلي مرتفعة وبالتالي تعد الدراسة مقبولة ودالة احصائياً، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإداة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على نفس المجموعة في أوقات مختلفة. وقد قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (0.975)، و(0.910) ومستوى الأداء المؤسسي، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المحور	المجالات	معامل الثبات
تطبيق مبادئ الحوكمة	تطبيق مبدأ الشفافية	0.867
	تطبيق مبدأ المساءلة	0.819
	تطبيق مبدأ الإفصاح	0.866
	تطبيق مبدأ الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	0.915
	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	0.899
	تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	0.948
	تطبيق جودة القوانين والتشريعات	0.919
	الدرجة الكلية	0.975
مستوى الأداء المؤسسي	الدرجة الكلية	0.910

نلاحظ من النتائج المرفقة في الجدول رقم (4.3) أن قيمة معامل الثبات (Alpha) للمقياس ككل يساوي (0.910)، وكان فوق (0.9) على مستوى محاور المقياس السبعة المحددة في استبانة الدراسة، وهو معامل ثبات مرتفع، ويدل على اتساق كبير بين فقرات المقياس المستخدم في الاستبانة (أداة جمع البيانات).

8.3 إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على الموافقة بتوزيع الأداة من المشرف على الدراسة.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترجاعها، إذ تم توزيع (140) استبانة، وبعد أن اكتملت تجميع الاستبانات من أفراد العينة تم استرجاع (112) منها صالحة للتحليل الإحصائي وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- تم إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، واقتراح التوصيات المناسبة.

9.3 المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها وتدقيقها قبل الشروع بإجراء العمليات الحسابية عليها، تمهيداً لإدخالها إلى جهاز الآلي الحاسوب وإعطائها أرقاماً معينة لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة بيانات الدراسة، وذلك بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، ففي الفقرات الموجبة أعطيت الإجابة دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (2) درجة، ومطلقاً (1)، أما الفقرات السالبة فتم عكسها، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة تطبيق مبادئ

الحوكمة في الأداء المؤسسى لدى المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. اختبار (T-Test) .
2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way analysis of variance).
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) .
4. معامل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression).
5. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
6. معامل الثبات (Guttman Split Half Coefficient).
7. التحليل العاملي.
8. التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغيرات الدراسة.

وقد تم ذلك بواسطة الحاسوب عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

10.3 تصحيح الأداة:

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لطريقة ليكرت الخماسية.

5	4	3	2	1	0
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها والتي هدفت للتعرف إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها من أجل الإجابة عن السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد الدرجات التالية لتقدير أثر تطبيق الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

ونرى من الجدول المرفق أعلاه أنه إذا كانت درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة (2.33 فأقل)، هذا يدل على أن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة منخفضة، أما إذا كانت الدرجة ما بين (2.34-3.67) فهذا يدل على أن تطبيق المبادئ والأداء جاء بدرجة متوسطة. وإذا جاءت بدرجة (3.68) فأعلى فهذا يدل على أن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء في الجمعية جاء بدرجة عالية.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

فيما يلي عرضاً للنتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها:

1.2.4. السؤال الرئيسي والمتعلق بمشكلة الدراسة ينص على:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

1.1.2.4. السؤال الفرعي الأول:

ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كما يظهر في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	**الدرجة**
5	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	3.6339	0 .83290	72.7	22.9	**متوسطة**
1	تطبيق مبدأ الشفافية	3.4812	0 .84612	69.6	24.3	**متوسطة**
2	تطبيق مبدأ المساءلة	3.5348	0 .95424	70.7	27.0	**متوسطة**

3	تطبيق مبدأ الإفصاح	3.7450	1.06476	74.9	28.4	**عالية**
7	تطبيق جودة القوانين والتشريعات	3.7331	1.23417	74.7	33.1	**عالية**
4	تطبيق مبدأ الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	3.2609	1.19015	65.2	36.5	**متوسطة**
6	تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	3.3016	1.37258	66.0	41.6	**متوسطة**
	الدرجة الكلية	3.5273	0 .91828	70.5	26.0	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.52) وانحراف معياري (0.918) وهذا يدل على أن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة أي بنسبة (70.5%). وقد حصل مجال تطبيق مبدأ الإفصاح على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.74)، ويليه مجال تطبيق جودة القوانين والتشريعات، يليه مجال تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، يليه مجال تطبيق مبدأ المساءلة، ويليه مجال تطبيق مبدأ الشفافية، ومن ثم تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، ومن ثم مجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى.

وعلى الرغم من أن الدرجة الكلية لهذا المستوى كانت متوسطة، إلا أنه يوجد تفاوت في تطبيق هذه المبادئ من وجهة نظر المبحوثين، حيث كان ترتيبها حسب نتائج الدراسة تصاعدياً كما يلي:

1. الإفصاح.
2. جودة القوانين والتشريعات.
3. المسؤولية الاجتماعية.

4. المساءلة.
5. الشفافية.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة.
7. الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (4.4) لاستعراض ترتيب المحاور وأبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ستناقش الباحثة الترتيب لهذه المحاور كما يلي:

1. **المحور الثالث:** مبدأ "الإفصاح" حصل على المرتبة الأولى بنسبة (74.9%) أي بدرجة عالية، وهذا يدل على أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تحرص على الإفصاح عن بياناتها المالية وخططها التي توضعها وسياساتها وخدماتها التي تقدمها اتجاه المجتمع والموظف، وعن نظام الرقابة والتعويضات والمكافآت.
2. **المحور السابع:** مبدأ "جودة القوانين والتشريعات" حصل على المرتبة الثانية بنسبة (74.7%) أي بدرجة عالية أيضاً، وهذا أيضاً يدل على أن الجمعية تلتزم بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعمول بها بموجب قانون الجمعيات الفلسطيني في عملها.
3. **المحور الخامس:** مبدأ "المسؤولية الاجتماعية" حصل على المرتبة الثالثة بنسبة (72.7%) أي بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن الجمعية تحظى برقي في الخدمات التي تقدمها للمجتمع والبرامج التدريبية التي تطورها باستمرار لتطوير أداء العاملين وتحفيزهم.
4. **المحور الثاني:** مبدأ "المساءلة" حصل على المرتبة الرابعة بنسبة (70.7%) أي بدرجة متوسطة أيضاً، وهذا يدل على أن الجمعية تحظى بدرجة جيدة في التزامها ببرنامج الرقابة وتقديم البيانات المالية والتدقيق المالي والسلطة والمسؤولية والمسؤوليات المناطقة لها. ولكن هناك ضعف بمفهوم دائرة الامتثال والتي تلتزم بنص روح القانون والأنظمة والالتزام بأعلى درجة من المسؤولية المهنية.
5. **المحور الأول:** مبدأ "الشفافية" حصل على المرتبة الخامسة بنسبة (69.6%) أي بدرجة متوسطة. ويتضح هنا أن اللوائح والأنظمة والقوانين التي تطبقها الجمعية والأنشطة التي تنفذها متاحة للجميع

وهناك شفافية في آليات الترشح والانتخابات، ولكن هناك ضعف في السماح للموظفين بالمشاركة في أي تعديل على النظام الأساسي.

6. **المحور السادس:** مبدأ "مسؤوليات مجلس الإدارة" حصل على المرتبة السادسة بنسبة (65.2%) أي بدرجة متوسطة، وترى الباحثة أن مجلس الإدارة يقوم بأدائه بشكل جيد في وضع الأهداف والاستراتيجيات والعمل على تطويرها وترى أن هناك ضعف في المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة من حيث تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة والنظام الداخلي له.
7. **المحور الرابع:** مبدأ "الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى" حصل على المرتبة السابعة وبنسبة (65.2%) أي بدرجة متوسطة، وترى الباحثة هنا أيضاً أن الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية يزيد من فاعلية نظام الرقابة الداخلية ويحقق مستوى جيد من جودة الأداء المهني ولكن عدم وضوح التقرير السنوي للإجراءات التي تتخذها الجمعية من أجل ضمان تطبيق دليل أخلاقيات المهنة وعدم تعميم ذلك الدليل على العاملين يؤدي إلى ضعف الالتزام بالأخلاقيات والممارسات الفضلى.

وفيما يلي نستعرض درجات محاور المقياس السبعة للإجابة على أسئلة الدراسة:

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطبيق مبدأ الشفافية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ الشفافية مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	**الدرجة**
1	اللوائح والأنظمة والقوانين متاحة لكافة العاملين	3.98	.9770	79.6	24.5	**عالية**
5	تعلن الجمعية أنشطتها بالوسائل الإعلامية المتاحة	4.06	1.085	81.2	26.7	**عالية**
2	تعتمد الجمعية مبدأ الشفافية في تطبيق الأنظمة والقوانين	3.70	1.047	74.0	28.3	**عالية**

6	تقوم الهيئات الرقابية في الجمعية بواجبها بمهنية وبموضوعية	3.59	1.119	71.8	31.2	**متوسطة**
7	تنشر الجمعية تقرير سنوي عن المشاريع التي تنجزها	3.85	1.390	77.0	36.1	**عالية**
3	تعمل الأنظمة والتشريعات المطبقة في الجمعية على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها الجمعية	3.56	1.334	71.2	37.5	**متوسطة**
9	يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين في الجمعية للتبليغ عن أي فساد	3.05	1.146	61.0	37.6	**متوسطة**
4	شفافية وضوح آليات الترشح والانتخاب لمجلس الإدارة	3.54	1.407	70.8	39.7	**متوسطة**
8	يسمح للعاملين في الجمعية بالمشاركة في أي تعديل على النظام الأساسي	1.99	1.339	39.8	67.3	**منخفضة**
	الدرجة الكلية	3.4812	.846120	69.6	24.3	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطبيق مبدأ الشفافية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.48) وانحراف معياري (0.846) وهذا يدل على أن مجال تطبيق مبدأ الشفافية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية وبدرجة متوسطة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "تعلن الجمعية أنشطتها بالوسائل الإعلامية المتاحة" على أعلى متوسط حسابي (4.06)، ويليها فقرة "اللوائح والأنظمة والقوانين متاحة لكافة العاملين" بمتوسط حسابي (3.98) وترى الباحثة هنا أن هذه النتائج تعكس مدى الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة في الجمعية أي أنها مصرح عنها لكافة العاملين في الجمعية. وحصلت الفقرة "يسمح للعاملين في الجمعية بالمشاركة في أي تعديل على النظام الأساسي" على أقل متوسط حسابي (1.99)، يليها الفقرة "يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين في الجمعية للتبليغ عن أي فساد" بمتوسط حسابي (3.05). وترجح

الباحثة ذلك إلى أن المدراء ليس لديهم دور في وضع النظام المتبع في الجمعية لأن الإدارة العليا للجمعية تعتبر أن مثل هذه الدور من اختصاص المكتب التنفيذي والجهات العليا في الجمعية.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطبيق مبدأ المساءلة.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ المساءلة مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	الدرجة
4	يعرف العاملين في الجمعية المسؤوليات المناطة بهم	3.99	.9150	79.8	22.9	**عالية**
5	تطبق الجمعية أنظمتها أساساً لمواجهة أي خروقات	3.73	1.048	74.6	28.1	**عالية**
2	وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والصلاحيات لكل مدير أو مسؤول	3.46	1.138	69.2	32.9	**متوسطة**
8	يوجد في الجمعية وصف كامل ومحدد لكل وظيفة	3.71	1.333	74.2	35.9	**عالية**
9	يوجد في الجمعية دائرة مختصة بالتدقيق المالي على أعمال الجمعية تتمتع بالمهنية والاستقلالية	3.89	1.479	77.8	38.0	**عالية**
6	تلتزم الجمعية بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بها للجهات الرقابية	3.90	1.638	78.0	42.0	**عالية**
1	للجمعية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل المؤتمر العام ومجلس الإدارة والمجلس التنفيذي	3.75	1.753	75.0	46.7	**عالية**
7	تلتزم الجمعية ببرنامج الرقابة على أعمالها من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية	3.49	1.922	69.8	55.1	**متوسطة**
3	يحق للمجلس الإداري في الجمعية مساءلة الإدارة التنفيذية	3.10	1.879	62.0	60.6	**متوسطة**

10	يوجد في الجمعية دائرة للامتثال تقوم بعملها باستقلالية وبأعلى درجات المسؤولية المهنية	2.32	1.932	46.4	83.3	**منخفضة**
	الدرجة الكلية	**3.5348**	**.954240**	70.7	**27.0**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطبيق مبدأ المساءلة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.53) وانحراف معياري (0.954) وهذا يدل على أن مجال تطبيق مبدأ المساءلة جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يعرف العاملين في الجمعية المسؤوليات المناطة بهم " على أعلى متوسط حسابي (3.99) وترى الباحثة هنا أن السبب في ارتفاع هذه النسبة إلا أن الجمعية تقوم بتزويد العاملين بالمهام المناطة إليهم منذ بداية تعيينهم، ويليها فقرة " تلتزم الجمعية بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بها للجهات الرقابية " بمتوسط حسابي (3.90). وحصلت الفقرة " يوجد في الجمعية دائرة للامتثال تقوم بعملها باستقلالية وبأعلى درجات المسؤولية المهنية " على أقل متوسط حسابي (2.32) ويعود السبب هنا إلى عدم معرفة المدراء بمفهوم دائرة الامتثال والمهام التي تقوم بها وعلى الجمعية عقد ورشات عمل حول دور ومهام وأهمية دائرة الامتثال، يليها الفقرة " يحق للمجلس الإداري في الجمعية مساءلة الإدارة التنفيذية " بمتوسط حسابي (3.10).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطبيق مبدأ الإفصاح.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ الإفصاح مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	الدرجة
8	تقوم الجمعية بالإفصاح عن سياساتها وخدماتها التي تقدمها تجاه المجتمع المحلي	4.30	1.122	86.0	26.1	**عالية**
6	رؤية ورسالة واستراتيجية الجمعية معلن للجميع	4.25	1.197	85.0	28.2	**عالية**
2	تفصح الجمعية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها	3.79	1.126	75.8	29.7	**عالية**
3	تلتزم الجمعية بعرض بياناتها المالية على مدقق خارجي معتمد ذو كفاءة وسمعة مهنية عالية	4.20	1.432	84.0	34.1	**عالية**
9	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل الإدارة العليا للجمعية ومعروف لدى العاملين	3.57	1.517	71.4	42.5	**متوسطة**
1	وجود هيكل تنظيمي مكتوب وواضح يبين المستويات التنظيمية للمؤسسة	3.37	1.616	67.4	48.0	**متوسطة**
5	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته	3.66	1.779	73.2	48.6	**متوسطة**
4	يتم الإفصاح عن نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته	3.22	1.696	64.4	52.7	**متوسطة**
7	يقوم مراقب الحسابات بالالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية والمحلية وتلبية متطلبات الإفصاح عن البيانات المالية	3.35	2.052	67.0	61.3	**متوسطة**
	الدرجة الكلية	3.7450	1.06476	74.9	28.4	**عالية**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطبيق مبدأ الإفصاح أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.74) وانحراف معياري (1.064) وهذا يدل على أن مجال تطبيق مبدأ الإفصاح جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تقوم الجمعية بالإفصاح عن سياساتها وخدماتها التي تقدمها تجاه المجتمع المحلي " على أعلى متوسط حسابي (4.30)، ويليها فقرة " رؤية ورسالة واستراتيجية الجمعية معلن للجميع " بمتوسط حسابي (4.25) وهذا يدل على أن الجمعية تقوم بدور هام وفعال في تقديم خدماتها اتجاه المجتمع وفي تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وحصلت الفقرة " يتم الإفصاح عن نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته " على أقل متوسط حسابي (3.22)، يليها الفقرة " يقوم مراقب الحسابات بالالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية والمحلية وتلبية متطلبات الإفصاح عن البيانات المالية " بمتوسط حسابي (3.35). وترى الباحثة هنا أن على الجمعية الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية بدرجة أكبر والعمل على تفعيل اللجان الرقابية العاملة فيها وتطويرها.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	الدرجة
8	الالتزام بالقواعد الأخلاقية يزيد من فاعلية نظام الرقابة الداخلية	4.00	1.170	80.0	29.3	**عالية**

7	التزام الموظفين بالمعايير والقواعد الأخلاقية يحقق مستوى جيد من جودة الأداء المهني	3.84	1.174	76.8	30.6	**عالية**
6	الالتزام بالقواعد الأخلاقية تجرد الموظفين من المصالح الشخصية وتمتعهم بالنزاهة والصدق أثناء قيامهم بمهامهم	3.54	1.335	70.8	37.7	**متوسطة**
2	تتخذ ادارة الجمعية إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات والالتزام به	3.18	1.549	63.6	48.7	**متوسطة**
9	تطور الجمعية قواعد السلوكيات الأخلاقية بشكل دوري تساهم التزاماً بأخلاقيات المهنة	3.15	1.618	63.0	51.4	**متوسطة**
4	يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق لبنوده	3.09	1.669	61.8	54.0	**متوسطة**
1	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات المهنة داخل الجمعية	3.16	1.773	63.2	56.1	**متوسطة**
3	تقوم الجمعية بتعميم دليل أخلاقيات المهنة على العاملين	2.87	1.625	57.4	56.6	**متوسطة**
5	يوضح التقرير السنوي للجمعية الإجراءات التي تتخذها من أجل ضمان تطبيق دليل أخلاقيات المهنة.	2.52	1.806	50.4	71.7	**متوسطة**
	الدرجة الكلية	**3.2609**	**1.19015**	65.2	**36.5**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.26) وانحراف معياري (1.190) وهذا يدل على أن مجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية، و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " الالتزام بالقواعد الأخلاقية يزيد من فاعلية نظام الرقابة الداخلية " على أعلى متوسط حسابي (4.00)، ويليها فقرة " التزام الموظفين بالمعايير والقواعد الأخلاقية يحقق مستوى جيد

من جودة الأداء المهني " بمتوسط حسابي (3.84) وترى الباحثة هنا أنه من الضروري على الجمعية وضع دليل وقواعد أخلاقية وتعميمه على العاملين. وحصلت الفقرة " يوضح التقرير السنوي للجمعية الإجراءات التي تتخذها من أجل ضمان تطبيق دليل أخلاقيات المهنة " على أقل متوسط حسابي (2.52). يليها الفقرة " تقوم الجمعية بتعميم دليل أخلاقيات المهنة على العاملين " بمتوسط حسابي (2.87). وترى الباحثة هنا أن السبب في ذلك هو عدم إطلاع المدراء والعاملين في الجمعية على جميع الإجراءات التي تتخذها الجمعية والتي تسهم في تحسين الممارسات الأخلاقية ومن واجب الإدارة العليا بهذه القواعد والمعايير.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	الدرجة
3	تسعى الجمعية إلى الارتقاء بسمعتها من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع	4.31	.9400	86.2	21.8	**عالية**
5	تعمل الجمعية على تطوير البرامج التدريبية لتطوير أداء العاملين	3.81	1.036	76.2	27.2	**عالية**
9	تسعى الجمعية باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر	3.69	1.049	73.8	28.4	**عالية**
8	تقوم دارة الجمعية بالعمليات الإدارية الخاصة بالنقل والإحلال بكفاءة	3.47	.9860	69.4	28.4	**متوسطة**
6	تطبق ادارة الجمعية عملية تقييم الأداء بصفة دورية	3.69	1.155	73.8	31.3	**عالية**

	بشفافية ونزاهة					
1	تراعي الجمعية مصالح جميع الموظفين بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة	3.36	1.064	67.2	31.7	**متوسطة**
7	تطلع إدارة الجمعية العاملين على جميع العمليات الحديثة والهامة التي تقوم بها كل في مستوى مجاله وعمله	3.39	1.165	67.8	34.4	**متوسطة**
4	تحرص الجمعية على منح الإجازات الدراسية للعاملين بها	3.76	1.390	75.2	37.0	**عالية**
2	تسعى الجمعية باستمرار إلى رفع معنويات جميع الموظفين بالطرق المناسبة	3.22	1.221	64.4	37.9	**متوسطة**
	الدرجة الكلية	**3.6339**	**.832900**	72.7	**22.9**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.63) وانحراف معياري (0.832) وهذا يدل على أن مجال تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تسعى الجمعية إلى الارتقاء بسمعتها من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع " على أعلى متوسط حسابي (4.31)، ويليها فقرة " تعمل الجمعية على تطوير البرامج التدريبية لتطوير أداء العاملين " بمتوسط حسابي (3.81) وترى الباحثة هنا أن السبب في ذلك هو العلاقات الدولية والعربية التي تقيمها الجمعية والتي تسعى دائماً إلى استمرارها وتقويتها مع شركائها على المستوى الوطني والعالمي. وحصلت الفقرة " تسعى الجمعية باستمرار إلى رفع معنويات جميع الموظفين بالطرق المناسبة " على أقل متوسط حسابي (3.22). يليها الفقرة " تراعي الجمعية مصالح جميع الموظفين بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة " بمتوسط حسابي (3.36). وهنا ترى الباحثة أن على إدارة

الجمعية العمل على مراعاة مصالح جميع الموظفين ورفع معنوياتهم من خلال مكافأتهم جميعاً بغض النظر عن مناصبهم ومسؤولياتهم.

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	الدرجة
4	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للجمعية ويعمل على تطويرها	3.59	1.411	71.8	39.3	**متوسطة**
2	ينعقد المجلس الإداري بشكل دوري ووفقاً لضرورات العمل	3.78	1.505	75.6	39.8	**عالية**
3	يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية	3.59	1.474	71.8	41.1	**متوسطة**
5	يشرف المجلس الإداري على إعداد الهيكل التنظيمي وإقراره	3.54	1.605	70.8	45.3	**متوسطة**
6	تضع الجمعية معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة	3.51	1.671	70.2	47.6	**متوسطة**
9	يعمل المجلس الإداري بحيادية ودون تمييز اتجاه كافة الموظفين	3.04	1.673	60.8	55.0	**متوسطة**
1	يضع مجلس الإدارة نظاماً داخلياً يتم مراجعته بشكل سنوي	2.91	1.717	58.2	59.0	**متوسطة**
8	يتم رقابة أي تعارض مصالح بين مجلس الإدارة والموظفين	2.95	1.790	59.0	60.7	**متوسطة**

7	يتم تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية ومعايير قياس الأداء الأخرى	2.81	1.789	56.2	63.7	**متوسطة**
	الدرجة الكلية	**3.3016**	**1.37258**	66.0	**41.6**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.30) وانحراف معياري (1.372) وهذا يدل على أن مجال تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " ينعقد المجلس الإداري بشكل دوري ووفقاً لضرورات العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.78)، ويليها فقرة " يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية " والفقرة " يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للجمعية ويعمل على تطويرها " بمتوسط حسابي (3.59). وحصلت الفقرة " يتم تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية ومعايير قياس الأداء الأخرى " على أقل متوسط حسابي (2.81)، يليها الفقرة " يضع مجلس الإدارة نظاماً داخلياً يتم مراجعته بشكل سنوي " بمتوسط حسابي (2.91). وهنا ترى الباحثة أن على إدارة الجمعية إعادة النظر في بند تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة لأنها ترى بأن تقييم هذا البند سوف يكون له أثر إيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومعايير الأداء التي رسمتها الإدارة العليا.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطبيق جودة القوانين والتشريعات المعمول بها.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال جودة القوانين والتشريعات المعمول بها مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	الدرجة
7	تتقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات	4.16	1.353	83.2	32.5	**عالية**
2	القوانين والأنظمة المعمول بها معتمدة من قبل المجلس التنفيذي	4.02	1.458	80.4	36.3	**عالية**
1	تلتزم الجمعية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الجمعيات الفلسطيني في عملها	3.78	1.541	75.6	40.8	**عالية**
6	تتوافق الأنظمة والقوانين والتشريعات الرقابية في الجمعية مع تشريعات وقوانين الرقابة والتدقيق المحلية والعالمية المعمول بها	3.60	1.533	72.0	42.6	**متوسطة**
4	يشكل المجلس الإداري والتنفيذي في الجمعية بطريقة ديمقراطية	3.53	1.542	70.6	43.7	**متوسطة**
5	يخضع تطبيق والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجمعية لمبدأ المساءلة	3.43	1.535	68.6	44.8	**متوسطة**
9	يلتزم المجلس الإداري والتنفيذي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب	3.71	1.705	74.2	46.0	**عالية**
8	يلتزم المجلس الإداري والتنفيذي في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذ لقراراته	3.75	1.798	75.0	47.9	**عالية**
3	تخضع أي تعديلات على القوانين والأنظمة والإجراءات لاعتماد من قبل المجلس التنفيذي قبل تنفيذها	3.63	1.746	72.6	48.1	**متوسطة**
	الدرجة الكلية	**3.7331**	**1.23417**	74.7	**33.1**	**عالية**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال جودة القوانين والتشريعات المعمول بها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.73) وانحراف معياري (1.234) وهذا يدل على أن مجال جودة القوانين والتشريعات المعمول بها جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تتقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات " على أعلى متوسط حسابي (4.16)، ويليها فقرة " القوانين والأنظمة المعمول بها معتمدة من قبل المجلس التنفيذي " بمتوسط حسابي (4.02) وهذا يعكس مدى الشفافية في موضوع النظام الخاص بالعطاءات والمشتريات. وحصلت الفقرة " يخضع تطبيق والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجمعية لمبدأ المساءلة " على أقل متوسط حسابي (3.43)، يليها الفقرة " يشكل المجلس الإداري والتنفيذي في الجمعية بطريقة ديمقراطية " بمتوسط حسابي (3.53). وترى الباحثة هنا أن على الجمعية إعادة النظر في تلك البنود لأن ذلك سوف يكون له أثر إيجابي في نفوس العاملين في الجمعية.

2.2.2.4. السؤال الفرعي الثاني:

ما مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني .

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤية	معامل الاختلاف	الدرجة
5	**الاستجابة:** تلبي الجمعية احتياجات المجتمع من خلال تقديم البرامج والخدمات.	4.22	.8130	84.4	19.3	عالية
9	**أداء الجمعية:** منسجم مع رسالتها ورؤيتها وخططها الاستراتيجية	4.26	.8360	85.2	19.6	عالية
4	**المساواة:** تقدم الجمعية خدماتها وبرامجها الاجتماعية والثقافية والإنسانية والطوعية للمجتمع دون تمييز أو تحيز	4.34	.8860	86.8	20.4	عالية
3	**المنفعة:** تخدم الجمعية كافة شرائح المجتمع بما ينسجم مع مبادئها السبعة	4.34	.8960	86.8	20.6	عالية
7	**تحليل خلفية العمل:** هناك رضى من قبل المجتمع بالخدمة التي تقدمها الجمعية والتي تلبي احتياجاته	4.02	.8490	80.4	21.1	عالية
6	**المعايير الفنية (التكنولوجيا):** تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في عملها.	4.11	.8940	82.2	21.8	عالية
1	**الكفاءة:** تنجز الجمعية أعمالها وأنشطتها بأعلى مستوى من الكفاءة	3.97	.8850	79.4	22.3	عالية
2	**الفاعلية:** استطاعت الجمعية أن تصل للأهداف التي رسمتها من خلال قدرتها على البقاء والنمو والتطور	3.96	.9040	79.2	22.8	عالية
8	**الشرعية:** تتمتع الجمعية بشرعية قانونية وتلتزم بالقوانين والأنظمة وتتمتع بحصانة محلية ودولية.	4.31	.9870	86.2	22.9	عالية
	الدرجة الكلية	**4.1696**	**0 .67396**	**83.4**	**16.2**	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.16) وانحراف معياري (0.673) وبنسبة مئوية (83.4%) وهذا يدل على أن مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " **المنفعة:** تخدم الجمعية كافة شرائح المجتمع بما ينسجم مع مبادئها السبعة " والفقرة " **المساواة:** تقدم الجمعية خدماتها وبرامجها الاجتماعية والثقافية والإنسانية والطوعية للمجتمع دون تمييز أو تحيز " على أعلى متوسط حسابي (4.34)، ويليها فقرة " **الشرعية:** تتمتع الجمعية بشرعية قانونية وتلتزم بالقوانين والأنظمة وتتمتع بحصانة محلية ودولية " بمتوسط حسابي (4.31). وحصلت الفقرة " **الفاعلية:** استطاعت الجمعية أن تصل للأهداف التي رسمتها من خلال قدرتها على البقاء والنمو والتطور " على أقل متوسط حسابي (3.96). يليها الفقرة " **الكفاءة:** تنجز الجمعية أعمالها وأنشطتها بأعلى مستوى من الكفاءة " بمتوسط حسابي (3.97). وترى الباحثة هنا أن نسبة ارتفاع هذه النتائج يأتي من دور الجمعية الريادي في تقديم خدماتها الإنسانية والاجتماعية والثقافية والطوعية للمجتمع دون تمييز، حيث أثبتت جميع الفقرات بأن مستوى جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني منسجمة مع رسالتها ورؤيتها وخططها الاستراتيجية وأنها تقدم خدماتها وبرامجها الاجتماعية والثقافية والإنسانية والطوعية لكافة شرائح المجتمع دون تمييز وتنجز أعمالها وأنشطتها بأعلى مستوى من الكفاءة وتحظى بشرعية قانونية وتتمتع بحصانة محلية ودولية، لدورها الذي تقوم به وللأهداف التي رسمتها من خلال قدرتها على البقاء والنمو والتطور ومن خلال انضمامها لعضوية المجلس الإداري لاتحاد جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر

3.2.2.4. السؤال الفرعي الثالث:

ما ترتيب معايير الحوكمة من حيث اهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسة؟

تم استخراج النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ترتيب معايير الحوكمة من حيث اهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسة.

جدول (10.4): النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لترتيب معايير الحوكمة من حيث اهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسة

الرقم	معايير الحوكمة	النسبة المئوية
4	**الالتزام الأخلاقي**	18.3
1	**الشفافية**	16.8
5	**المسؤولية الاجتماعية**	14.0
2	**المساءلة**	13.6
7	**جودة القوانين والتشريعات**	13.5
6	**مسؤوليات مجلس الإدارة**	13.2
3	**الإفصاح**	10.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في ترتيب معايير الحوكمة من حيث اهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسة أن مجال الالتزام الأخلاقي حصل على أعلى نسبة مئوية (18.3%)، يليه مجال الشفافية بنسبة مئوية (16.8%)، ومن ثم مجال المسؤولية الاجتماعية بنسبة مئوية (14%)، يليه مجال المساءلة بنسبة المئوية (13.6%)، ومن ثم مجال جودة

القوانين والتشريعات بنسبة مئوية (13.5%)، يليه مجال مسؤوليات مجلس الإدارة بنسبة مئوية (13.2%)، يليه مجال الإفصاح بنسبة مئوية (10.6%). وتعزو الباحثة هنا إلا أن السبب في ذلك هو عدم معرفة الكثير من المدراء لأهمية المبادئ الأخرى وخاصة مبدأ الإفصاح والمساءلة، وعلى الإدارة العامة للجمعية النظر في هذه المبادئ وأخذها بعين الاعتبار. وترى الباحثة أيضاً أن على الجمعية وضع دليل الالتزام بأخلاقيات المهنة وتعميمه على جميع العاملين كون المبحوثين اعتبروه من أهم المعايير من وجهة نظرهم.

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى (5) فرضيات فرعية تتمثل بما يلي:

1.1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر"

تم فحص الفرضية الأولى وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ الشفافية	25-35	17	3.2026	.830770
	36-45	31	3.0645	.899830
	46-55	46	3.7415	.767680
	55 سنة فأكثر	18	3.7963	.594390
تطبيق مبدأ المساءلة	25-35	17	3.3412	.812450
	36-45	31	3.0742	1.12160
	46-55	46	3.8043	.782010
	55 سنة فأكثر	18	3.8222	.881550
تطبيق مبدأ الإفصاح	25-35	17	3.4706	.894540
	36-45	31	3.1720	1.26127
	46-55	46	4.1498	.801650
	55 سنة فأكثر	18	3.9568	.988050
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	25-35	17	3.5033	.934690
	36-45	31	2.8602	.989230
	46-55	46	3.3696	1.27206
	55 سنة فأكثر	18	3.4444	1.41319
تطبيق مبدأ المسؤولية	25-35	17	3.4248	.774030

الاجتماعية	45-36	31	3.2007	.873200
	55-46	46	3.9372	.732040
	55 سنة فأكثر	18	3.8025	.732640
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	35-25	17	3.2876	.793550
	45-36	31	2.6738	1.45096
	55-46	46	3.5628	1.46273
	55 سنة فأكثر	18	3.7284	1.11060
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	35-25	17	3.6078	1.03049
	45-36	31	3.1326	1.53221
	55-46	46	4.0097	1.06750
	55 سنة فأكثر	18	4.1790	.834220
الدرجة الكلية	35-25	17	3.4044	.719570
	45-36	31	3.0262	1.03469
	55-46	46	3.7965	.803680
	55 سنة فأكثر	18	3.8186	.812790

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	11.607	3	3.869	6.157	.0010
	داخل المجموعات	67.860	108	.6280		
	المجموع	79.466	111			
تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	12.043	3	4.014	4.870	.0030
	داخل المجموعات	89.031	108	.8240		
	المجموع	101.074	111			
تطبيق مبدأ الإفصاح	بين المجموعات	19.800	3	6.600	6.722	.0000
	داخل المجموعات	106.043	108	.9820		
	المجموع	125.843	111			
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	بين المجموعات	7.125	3	2.375	1.709	.1690
	داخل المجموعات	150.102	108	1.390		
	المجموع	157.227	111			
تطبيق مبدأ المسؤولية	بين المجموعات	11.303	3	3.768	6.193	.0010

الاجتماعية	داخل المجموعات	65.700	108	.6080		
	المجموع	77.003	111			
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	بين المجموعات	18.637	3	6.212	3.522	.0180
	داخل المجموعات	190.484	108	1.764		
	المجموع	209.122	111			
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	بين المجموعات	18.542	3	6.181	4.434	.0060
	داخل المجموعات	150.531	108	1.394		
	المجموع	169.073	111			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12.902	3	4.301	5.756	.0010
	داخل المجموعات	80.698	108	.7470		
	المجموع	93.600	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.756) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات ما عدا مجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى. مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (13.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	35-25	45-36	.13810	.5650
		55-46	-.53893*	.0180
		55 سنة فأكثر	-.59368*	.0290
	45-36	35-25	-.13810	.5650
		55-46	-.67703*	.0000
		55 سنة فأكثر	-.73178*	.0020
	55-46	35-25	.53893*	.0180
		45-36	.67703*	.0000
		55 سنة فأكثر	-.05475	.8040
	55 سنة فأكثر	35-25	.59368*	.0290
		45-36	.73178*	.0020
		55-46	.05475	.8040
تطبيق مبدأ المساءلة	35-25	45-36	.26698	.3320
		55-46	-.46317	.0750
		55 سنة فأكثر	-.48105	.1200
	45-36	35-25	-.26698	.3320

		55-46	-.73015*	.0010
		55 سنة فأكثر	-.74803*	.0060
	55-46	35-25	.46317	.0750
		45-36	.73015*	.0010
		55 سنة فأكثر	-.01787	.9440
	55 سنة فأكثر	35-25	.48105	.1200
		45-36	.74803*	.0060
		55-46	.01787	.9440
تطبيق مبدأ الإفصاح	35-25	45-36	.29855	.3200
		55-46	-.67917*	.0170
		55 سنة فأكثر	-.48620	.1500
	45-36	35-25	-.29855	.3200
		55-46	-.97772*	.0000
		55 سنة فأكثر	-.78475*	.0090
	55-46	35-25	.67917*	.0170
		45-36	.97772*	.0000
		55 سنة فأكثر	.19297	.4850
	55 سنة فأكثر	35-25	.48620	.1500
		45-36	.78475*	.0090
		55-46	-.19297	.4850

تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	35-25	45-36	.22412	.3430
		55-46	-.51236*	.0230
		55 سنة فأكثر	-.37763	.1550
	45-36	35-25	-.22412	.3430
		55-46	-.73648*	.0000
		55 سنة فأكثر	-.60175*	.0110
	55-46	35-25	.51236*	.0230
		45-36	.73648*	.0000
		55 سنة فأكثر	.13473	.5360
	55 سنة فأكثر	35-25	.37763	.1550
		45-36	.60175*	.0110
		55-46	-.13473	.5360
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	35-25	45-36	.61375	.1290
		55-46	-.27522	.4670
		55 سنة فأكثر	-.44081	.3290
	45-36	35-25	-.61375	.1290
		55-46	-.88897*	.0050
		55 سنة فأكثر	-1.05456*	.0090
	55-46	35-25	.27522	.4670
		45-36	.88897*	.0050

		55 سنة فأكثر	-.16559	.6550
	55 سنة فأكثر	35-25	.44081	.3290
		45-36	1.05456*	.0090
		55-46	.16559	.6550
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	35-25	45-36	.47523	.1850
		55-46	-.40182	.2330
		55 سنة فأكثر	-.57117	.1550
	45-36	35-25	-.47523	.1850
		55-46	-.87705*	.0020
		55 سنة فأكثر	-1.04640*	.0030
	55-46	35-25	.40182	.2330
		45-36	.87705*	.0020
		55 سنة فأكثر	-.16935	.6070
	55 سنة فأكثر	35-25	.57117	.1550
		45-36	1.04640*	.0030
		55-46	.16935	.6070
الدرجة الكلية	35-25	45-36	.37820	.1500
		55-46	-.39212	.1130
		55 سنة فأكثر	-.41416	.1590
	45-36	35-25	-.37820	.1500

		55-46	-.77033*	.0000
		55 سنة فأكثر	-.79237*	.0030
	55-46	35-25	.39212	.1130
		45-36	.77033*	.0000
		55 سنة فأكثر	-.02204	.9270
	55 سنة فأكثر	35-25	.41416	.1590
		45-36	.79237*	.0030
		55-46	.02204	.9270

وكانت الفروق بين عمر من 46-55 ومن 36-45 لصالح من 46-55 سنة، وبين 55 سنة فأكثر و36-45 سنة لصالح 55 سنة فأكثر.

2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب لمتغير الجنس.

جدول (14.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	ذكر	62	3.5430	.738980	0.861	0.391
	أنثى	50	3.4044	.964930		
تطبيق مبدأ المساءلة	ذكر	62	3.5855	.884630	0.624	0.534
	أنثى	50	3.4720	1.03983		
تطبيق مبدأ الإفصاح	ذكر	62	3.7903	1.01339	0.499	0.618
	أنثى	50	3.6889	1.13312		
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	ذكر	62	3.3459	1.16658	0.840	0.403
	أنثى	50	3.1556	1.22233		
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	ذكر	62	3.6971	.710790	0.893	0.374
	أنثى	50	3.5556	.965000		
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	ذكر	62	3.4444	1.21483	1.229	0.222
	أنثى	50	3.1244	1.54036		
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	ذكر	62	3.9194	1.00518	1.729	0.087
	أنثى	50	3.5022	1.44719		
الدرجة الكلية	ذكر	62	3.6174	.807030	1.158	0.249
	أنثى	50	3.4156	1.03750		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.158)، ومستوى الدلالة (0.249)، أي أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية (0.249) وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد على توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

تم فحص الفرضية الثالثة وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ الشفافية	بكالوريوس فما دون	64	3.5330	.706120
	دبلوم عالي	17	3.4902	.906130
	ماجستير فأعلى	31	3.3692	1.07013
تطبيق مبدأ المساءلة	بكالوريوس فما دون	64	3.7078	.891640
	دبلوم عالي	17	3.5176	.938910
	ماجستير فأعلى	31	3.1871	1.02005

تطبيق مبدأ الإفصاح	بكالوريوس فما دون	64	3.9149	.960260
	دبلوم عالي	17	3.5359	1.03952
	ماجستير فأعلى	31	3.5090	1.24020
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	بكالوريوس فما دون	64	3.5035	1.06610
	دبلوم عالي	17	3.6536	1.00913
	ماجستير فأعلى	31	2.5448	1.25228
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	بكالوريوس فما دون	64	3.7170	.714330
	دبلوم عالي	17	3.6144	.857180
	ماجستير فأعلى	31	3.4731	1.03039
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	بكالوريوس فما دون	64	3.4497	1.23116
	دبلوم عالي	17	3.4314	1.33962
	ماجستير فأعلى	31	2.9247	1.62095
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	بكالوريوس فما دون	64	3.9306	.998430
	دبلوم عالي	17	3.6928	1.39915
	ماجستير فأعلى	31	3.3477	1.50356
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	64	3.6799	.789080
	دبلوم عالي	17	3.5616	.925350
	ماجستير فأعلى	31	3.1935	1.09101

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

جدول(16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	.5620	2	.2810	.3880	.6790
	داخل المجموعات	78.904	109	.7240		
	المجموع	79.466	111			
تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	5.669	2	2.834	3.238	.0430
	داخل المجموعات	95.406	109	.8750		
	المجموع	101.074	111			
تطبيق مبدأ الإفصاح	بين المجموعات	4.318	2	2.159	1.937	.1490
	داخل المجموعات	121.525	109	1.115		
	المجموع	125.843	111			
تطبيق مبدأ الالتزام	بين المجموعات	22.284	2	11.142	9.000	.0000

الأخلاقي والممارسات الفضلى	داخل المجموعات	134.943	109	1.238		
	المجموع	157.227	111			
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	1.250	2	.6250	.8990	.4100
	داخل المجموعات	75.753	109	.6950		
	المجموع	77.003	111			
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	بين المجموعات	6.092	2	3.046	1.635	.2000
	داخل المجموعات	203.030	109	1.863		
	المجموع	209.122	111			
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	بين المجموعات	7.128	2	3.564	2.399	.0960
	داخل المجموعات	161.945	109	1.486		
	المجموع	169.073	111			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.964	2	2.482	3.052	3.050
	داخل المجموعات	88.636	109	.8130		
	المجموع	93.600	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(3.052) ومستوى الدلالة (0.053) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال

الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت لصالح بكالوريوس فما دون، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (17.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي لمجالي تطبيق مبدأ المساءلة وتطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساءلة	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	.19017	.4580
		ماجستير فأعلى	.52072*	.0120
	دبلوم عالي	بكالوريوس فما دون	-.19017	.4580
		ماجستير فأعلى	.33055	.2440
	ماجستير فأعلى	بكالوريوس فما دون	-.52072*	.0120
		دبلوم عالي	-.33055	.2440
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	-.15012	.6220
		ماجستير فأعلى	.95867*	.0000
	دبلوم عالي	بكالوريوس فما دون	.15012	.6220
		ماجستير فأعلى	1.10879*	.0010
	ماجستير فأعلى	بكالوريوس فما دون	-.95867*	.0000
		دبلوم عالي	-1.10879*	.0010

وكانت الفروق بين بكالوريوس فما دون وماجستير فأعلى لصالح بكالوريوس فما دون في مجال تطبيق مبدأ المساءلة. وبين بكالوريوس فما دون وماجستير فأعلى لصالح بكالوريوس فما دون، وبين دبلوم عالي وماجستير فأعلى لصالح دبلوم عالي في مجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى.

4.1.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ الشفافية	مدير عام	13	4.1026	.493710
	مدير	67	3.4760	.834360
	مكلف إدارياً	32	3.2396	.874480
تطبيق مبدأ المساءلة	مدير عام	13	4.2077	.564890
	مدير	67	3.3851	.955720
	مكلف إدارياً	32	3.5750	.975840
تطبيق مبدأ الإفصاح	مدير عام	13	4.4701	.486770
	مدير	67	3.6899	1.09867
	مكلف إدارياً	32	3.5660	1.06662

تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	مدير عام	13	3.8120	1.16038
	مدير	67	3.1260	1.16997
	مكلف إدارياً	32	3.3194	1.21085
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	مدير عام	13	4.4188	.555840
	مدير	67	3.5522	.823330
	مكلف إدارياً	32	3.4861	.791100
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	مدير عام	13	4.3590	.501340
	مدير	67	3.1028	1.44746
	مكلف إدارياً	32	3.2882	1.27808
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	مدير عام	13	4.5470	.426640
	مدير	67	3.5771	1.25160
	مكلف إدارياً	32	3.7292	1.31072
الدرجة الكلية	مدير عام	13	4.2728	.434360
	مدير	67	3.4151	.931300
	مكلف إدارياً	32	3.4595	.913640

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول(19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	6.889	2	3.445	5.173	.0070
	داخل المجموعات	72.577	109	.6660		
	المجموع	79.466	111			
تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	7.440	2	3.720	4.330	.0150
	داخل المجموعات	93.634	109	.8590		
	المجموع	101.074	111			
تطبيق مبدأ الإفصاح	بين المجموعات	8.064	2	4.032	3.731	.0270
	داخل المجموعات	117.779	109	1.081		
	المجموع	125.843	111			
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	بين المجموعات	5.276	2	2.638	1.892	.1560
	داخل المجموعات	151.951	109	1.394		
	المجموع	157.227	111			
تطبيق مبدأ المسؤولية	بين المجموعات	9.155	2	4.577	7.354	.0010

الاجتماعية	داخل المجموعات	67.849	109	.6220		
	المجموع	77.003	111			
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	بين المجموعات	17.188	2	8.594	4.880	.0090
	داخل المجموعات	191.934	109	1.761		
	المجموع	209.122	111			
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	بين المجموعات	10.243	2	5.121	3.515	.0330
	داخل المجموعات	158.831	109	1.457		
	المجموع	169.073	111			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.216	2	4.108	5.244	.0070
	داخل المجموعات	85.384	109	.7830		
	المجموع	93.600	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(5.244) ومستوى الدلالة (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى. وهذا يؤكد على عدم توافق وانسجام أراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وترى الباحثة أن تفسير وجود هذه الفروق كانت بسبب أن المدراء والمكلفين إدارياً غالباً ما يتقلدون أعلى المناصب الإدارية في الجمعية ويكون لديهم

بعض القناعات بالسياسات المطبقة في الجمعية مما ينعكس في مستوى تأييدهم وموافقتهم بالمتوسط حول تطبيق الجمعية لمبادئ الحوكمة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	مدير عام	مدير	.62661*	.0130
		مكلف إدارياً	.86298*	.0020
	مدير	مدير عام	-.62661*	.0130
		مكلف إدارياً	.23637	.1800
	مكلف إدارياً	مدير عام	-.86298*	.0020
		مدير	-.23637	.1800
تطبيق مبدأ المساءلة	مدير عام	مدير	.82262*	.0040
		مكلف إدارياً	.63269*	.0400
	مدير	مدير عام	-.82262*	.0040
		مكلف إدارياً	-.18993	.3420
	مكلف إدارياً	مدير عام	-.63269*	.0400
		مدير	.18993	.3420
تطبيق مبدأ الإفصاح	مدير عام	مدير	.78020*	.0150

		مكلف إدارياً	.90411*	.0090
	مدير	مدير عام	-.78020*	.0150
		مكلف إدارياً	.12391	.5800
	مكلف إدارياً	مدير عام	-.90411*	.0090
		مدير	-.12391	.5800
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	مدير عام	مدير	.86656*	.0000
		مكلف إدارياً	.93269*	.0000
	مدير	مدير عام	-.86656*	.0000
		مكلف إدارياً	.06613	.6970
	مكلف إدارياً	مدير عام	-.93269*	.0000
		مدير	-.06613	.6970
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	مدير عام	مدير	1.25616*	.0020
		مكلف إدارياً	1.07078*	.0160
	مدير	مدير عام	-1.25616*	.0020
		مكلف إدارياً	-.18538	.5170
	مكلف إدارياً	مدير عام	-1.07078*	.0160
		مدير	.18538	.5170
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	مدير عام	مدير	.96989*	.0090
		مكلف إدارياً	.81784*	.0420
	مدير	مدير عام	-.96989*	.0090

		مكلف إدارياً	-.15205	.5590
	مكلف إدارياً	مدير عام	-.81784*	.0420
		مدير	.15205	.5590
الدرجة الكلية	مدير عام	مدير	.85772*	.0020
		مكلف إدارياً	.81336*	.0060
	مدير	مدير عام	-.85772*	.0020
		مكلف إدارياً	-.04436	.8160
	مكلف إدارياً	مدير عام	-.81336*	.0060
		مدير	.04436	.8160

وكانت الفروق بين مدير عام ومدير لصالح مدير عام، وبين مدير عام ومكلف إدارياً لصالح مدير عام.

5.1.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة"

تم فحص الفرضية الخامسة وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ الشفافية	أقل من 5 سنوات	7	3.8730	.956740
	من 5- أقل من 10	11	3.2424	.746710

	سنوات			
	10 سنوات فأكثر	94	3.4799	.846860
تطبيق مبدأ المساءلة	أقل من 5 سنوات	7	3.9429	1.14580
	من 5- أقل من 10 سنوات	11	3.3455	.983220
	10 سنوات فأكثر	94	3.5266	.938790
تطبيق مبدأ الإفصاح	أقل من 5 سنوات	7	4.3175	.689210
	من 5- أقل من 10 سنوات	11	3.4141	.869360
	10 سنوات فأكثر	94	3.7411	1.09709
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	أقل من 5 سنوات	7	3.9048	1.22630
	من 5- أقل من 10 سنوات	11	3.0909	1.06669
	10 سنوات فأكثر	94	3.2329	1.19826
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	7	4.1111	1.18287
	من 5- أقل من 10 سنوات	11	3.4545	.549870
	10 سنوات فأكثر	94	3.6194	.827080
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	أقل من 5 سنوات	7	3.6190	1.81767
	من 5- أقل من 10 سنوات	11	2.7980	1.34882

	10 سنوات فأكثر	94	3.3369	1.34201
تطبيق جودة القوانين والتشريعات	أقل من 5 سنوات	7	4.3810	.590940
	من 5- أقل من 10 سنوات	11	3.2323	1.46098
	10 سنوات فأكثر	94	3.7435	1.22662
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	7	4.0201	.942550
	من 5- أقل من 10 سنوات	11	3.2273	.840600
	10 سنوات فأكثر	94	3.5258	.918820

يلاحظ من الجدول رقم (21.4) وجود فروق ظاهرية في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (22.4):

جدول(22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	1.702	2	.8510	1.193	.3070
	داخل المجموعات	77.764	109	.7130		
	المجموع	79.466	111			

تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	1.566	2	.7830	.8580	.4270
	داخل المجموعات	99.508	109	.9130		
	المجموع	101.074	111			
تطبيق مبدأ الإفصاح	بين المجموعات	3.500	2	1.750	1.559	.2150
	داخل المجموعات	122.343	109	1.122		
	المجموع	125.843	111			
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	بين المجموعات	3.294	2	1.647	1.166	.3150
	داخل المجموعات	153.934	109	1.412		
	المجموع	157.227	111			
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	1.968	2	.9840	1.429	.2440
	داخل المجموعات	75.036	109	.6880		
	المجموع	77.003	111			
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	بين المجموعات	3.612	2	1.806	.9580	.3870
	داخل المجموعات	205.509	109	1.885		
	المجموع	209.122	111			
تطبيق جودة القوانين	بين المجموعات	5.707	2	2.853	1.904	.1540

والتشريعات	داخـــــــــل المجموعات	163.366	109	1.499		
	المجموع	169.073	111			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.690	2	1.345	1.613	.2040
	داخـــــــــل المجموعات	90.910	109	.8340		
	المجموع	93.600	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.613) ومستوى الدلالة (0.204) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات وهذا يعني أنه لا يوجد تباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وترى الباحثة هنا أن خبرة عينة الدراسة تلعب دوراً مهماً في المعرفة بمبادئ الحوكمة وأهمية تطبيقها في الجمعية وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

2.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية (5) فرضيات فرعية تتمثل بما يلي:

1.2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر"

تم فحص الفرضية الأولى وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35-25	17	4.0784	.542580
45-36	31	3.8244	.797000
55-46	46	4.3841	.610700
55 سنة فأكثر	18	4.3025	.460190

يلاحظ من الجدول رقم (23.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (24.4):

جدول(24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.269	3	2.090	5.112	.0020
داخل المجموعات	44.149	108	.4090		
المجموع	50.419	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(5.112) ومستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر وترى الباحثة هنا أن السبب يعود إلى أن أنه يوجد تباين في وجهات نظر أفراد العينة يعزى لمتغير العمر، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (25.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
35-25	45-36	.254060	.1910
	55-46	-.305630	.0950
	55 سنة فأكثر	-.224040	.3020
45-36	35-25	-.254060	.1910
	55-46	-.55969*	.0000
	55 سنة فأكثر	-.47810*	.0130
55-46	35-25	.305630	.0950
	45-36	.55969*	.0000
	55 سنة فأكثر	.081590	.6470
55 سنة فأكثر	35-25	.224040	.3020
	45-36	.47810*	.0130
	55-46	-.081590	.6470

وكانت الفروق بين عمر من 46-55 ومن 36-45 لصالح من 46-55 سنة، وبين 55 سنة فأكثر و36-45 سنة لصالح 55 سنة فأكثر.

2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب لمتغير الجنس.

جدول (26.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
ذكر	62	4.1864	.568970	0.291	0.771
أنثى	50	4.1489	.790660		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.291)، ومستوى الدلالة (0.771)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية (0.771) وهذه القيمة أعلى من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد على توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الثالثة وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس فما دون	64	4.2153	.537770
دبلوم عالي	17	4.0850	.727050
ماجستير فأعلى	31	4.1219	.883480

يلاحظ من الجدول رقم (30.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (28.4)

جدول(28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.3260	2	.1630	.3550	.7020
داخل المجموعات	50.093	109	.4600		
المجموع	50.419	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.355) ومستوى الدلالة (0.702) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي وترى الباحثة هنا أن السبب في هذه الفروقات يعود لكون حملة البكالوريوس هم الفئة العليا من المكلفين بالعمل الإداري. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

4.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالـه إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

تم فحص الفرضية الرابعة وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير عام	13	4.4359	.414410
مدير	67	4.1410	.711870
مكلف إدارياً	32	4.1215	.668670

يلاحظ من الجدول رقم (29.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (30.4):

جدول(30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.051	2	.5250	1.160	.3170
داخل المجموعات	49.368	109	.4530		
المجموع	50.419	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.160) ومستوى الدلالة (0.317) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي وترى الباحثة هنا أن السبب في ذلك يعود إلى أنه لا يوجد تباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

5.2.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الخامسة وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	7	4.2698	.624790
من 5- أقل من 10 سنوات	11	4.0909	.506300
10 سنوات فأكثر	94	4.1714	.698500

يلاحظ من الجدول رقم (31.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (32.4):

جدول(32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.1390	2	.0690	.1500	.8610
داخل المجموعات	50.280	109	.4610		
المجموع	50.419	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.150) ومستوى الدلالة (0.861) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة مما يعني عدم وجود تباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

3.3.4. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

جدول (33.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

المتغيرات		معامل بيرسون	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	**الأداء المؤسسي**	**0.704***	**0.000**
تطبيق مبدأ المساءلة		**0.615***	**0.000**
تطبيق مبدأ الإفصاح		**0.644***	**0.000**
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى		**0.257***	**0.006**
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية		**0.698***	**0.000**
تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة		**0.478***	**0.000**
تطبيق جودة القوانين والتشريعات		**0.592***	**0.000**
الدرجة الكلية		**0.644***	**0.000**

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.644)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وكذلك للمجالات. وترى الباحثة هنا أنه كلما ازداد تطبيق مبادئ الحوكمة ذلك يزيد من مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وأن ارتفاع نتائج مستوى الأداء المؤسسي يدل على أن الجمعية تسعى دائماً للوصول للرقي والبقاء والتطور من خلال سعيها المستمر والمتواصل لتحقيق أهدافها التي رسمتها من خلال تقديم أفضل الخدمات والبرامج للمجتمع والتزامها بالشرعية القانونية.

وقامت الباحثة بحساب تحليل ميل خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريق (stepwise method) لفحص أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، للخروج بالمعادلة الأمثل وذلك وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة، وذلك كمايلي

جدول (34.4): قيم الارتباط للنماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة (R)	قيمة (R^2)	قيمة (R^2) المعدلة	الخطأ المعياري
1	0.704[a]	0.4950	0.4900	0.481080
2	0.721[b]	0.5200	0.5110	0.471370
3	0.733[c]	0.5380	0.5250	0.464410
4	0.726[d]	0.5260	0.5180	0.468050

a: التنبؤ: المتغير الثابت، تطبيق مبدأ الشفافية

b: التنبؤ: المتغير الثابت، تطبيق مبدأ الشفافية ,تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

c: التنبؤ: المتغير الثابت، تطبيق مبدأ الشفافية ,تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية ,تطبيق مبدأ الإفصاح

d: التنبؤ: المتغير الثابت، تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية ,تطبيق مبدأ الإفصاح

جدول(35.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأول	الانحدار	24.961	1	24.961	107.853	0.000[a]
	المتبقي	25.458	110	0.231		
	المجموع	50.419	111			
الثاني	الانحدار	26.200	2	13.100	58.958	0.000[b]
	المتبقي	24.219	109	0.222		
	المجموع	50.419	111			
الثالث	الانحدار	27.126	3	9.042	41.923	0.000[c]
	المتبقي	23.293	108	0.216		
	المجموع	50.419	111			
الرابع	الانحدار	26.540	2	13.270	60.574	0.000[d]
	المتبقي	23.879	109	0.219		
	المجموع	50.419	111			

a: التنبؤ: المتغير الثابت، تطبيق مبدأ الشفافية

b: التنبؤ: المتغير الثابت، تطبيق مبدأ الشفافية ,تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

c: التنبؤ: المتغير الثابت، تطبيق مبدأ الشفافية ,تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية ,تطبيق مبدأ الإفصاح

d: التنبؤ: المتغير الثابت، تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية ,تطبيق مبدأ الإفصاح

المتغير التابع : الأداء المؤسسي

جدول(36.4): نتائج المعاملات للمتغيرات المستقلة لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

النموذج	المتغيرات	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأول	الثابت	2.219	0.193		11.478	0.000
	تطبيق مبدأ الشفافية	0.560	0.054	0.704	10.385	0.000
الثاني	الثابت	2.056	0.201		10.207	0.000
	تطبيق مبدأ الشفافية	0.315	0.116	0.396	2.707	0.008
	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	0.279	0.118	0.345	2.361	0.020
الثالث	الثابت	2.027	0.199		10.189	0.000
	تطبيق مبدأ الشفافية	0.208	0.126	0.261	1.648	0.102
	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	0.249	0.118	0.308	2.119	0.036
	تطبيق مبدأ الإفصاح	0.137	0.066	0.217	2.072	0.041
الرابع	الثابت	2.051	0.200		10.254	0.000
	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	0.395	0.078	0.488	5.073	0.000
	تطبيق مبدأ الإفصاح	0.183	0.061	0.288	2.997	0.003

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

تبين من خلال الجداول السابقة أن هناك أربعة نماذج لبيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وذلك بسبب وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة وهي كما يلي:

النموذج الأول: تبين أن قيمة R^2 هي (49.5 %) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة لمتغير الأداء المؤسسي هي 49.5% أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة.

وتبين من خلال قيمة ف (107.85) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات المستقلة (تطبيق مبدأ الشفافية) مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير لمتغير تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي حيث تبين أن قيمة ت (10.385) ومستوى الدلالة (0.000). وتم الخروج بالمعادلة التالية:

Y (الأداء المؤسسي) =(X1) 0.560 + 2.219 تطبيق مبدأ الشفافية

النموذج الثاني: تبين أن قيمة R^2 هي (52 %) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة لمتغير الأداء المؤسسي هي 52% أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة.

وتبين من خلال قيمة ف (58.95) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات المستقلة (تطبيق مبدأ الشفافية، تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية) مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير لمتغير تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي حيث تبين أن قيمة ت (2.707) ومستوى الدلالة (0.008)، ولمتغير تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية تبين ان قيمة ت (2.361) ومستوى الدلالة (0.020). وتم الخروج بالمعادلة التالية:

Y (الأداء المؤسسي) = 2.056 + 0.315(X1) تطبيق مبدأ الشفافية + (X2) 0.279 تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

النموذج الثالث: تبين أن قيمة R^2 هي (53.8 %) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة لمتغير الأداء المؤسسي هي 53.8% أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة.

وتبين من خلال قيمة ف (41.92) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات المستقلة (تطبيق مبدأ الشفافية، تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، تطبيق مبدأ الإفصاح) مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير لمتغير تطبيق مبدأ الإفصاح على الأداء المؤسسي حيث تبين أن قيمة ت (2.072) ومستوى الدلالة (0.041)، ولمتغير تطبيق مبدأ

المسؤولية الاجتماعية تبين ان قيمة ت (2.119) ومستوى الدلالة (0.036). وتم الخروج بالمعادلة التالية:

Y (الأداء المؤسسي) = 2.027 + 0.137(X1) تطبيق مبدأ الافصاح + 0.249(X2) تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

النموذج الرابع: تبين أن قيمة R^2 هي (52.6 %) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة لمتغير الأداء المؤسسي هي 52.6% أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة.

وتبين من خلال قيمة ف (60.57) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات المستقلة (تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، تطبيق مبدأ الإفصاح) مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير لمتغير تطبيق مبدأ الإفصاح على الأداء المؤسسي حيث تبين أن قيمة ت (2.997) ومستوى الدلالة (0.003)، ولمتغير تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية تبين ان قيمة ت (5.073) ومستوى الدلالة (0.000). وتم الخروج بالمعادلة التالية:

Y (الأداء المؤسسي) = 2.051 + 0.183(X1) تطبيق مبدأ الافصاح + 0.395(X2) تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

من خلال النتائج السابقة وتحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في الجمعية تبين أن هناك علاقة قوية بين أربع متغيرات مستقلة مجتمعة ولها أثر في الأداء المؤسسي وهي مبدأ الشفافية، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح مجتمعة، والإفصاح والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة. وترى الباحثة هنا أنه بالتزام الجمعية بتطبيق الأنظمة والقوانين والسياسات التي تفصح عنها وبجودة النظام الرقابي وارتقائها بسمعتها وتقييمها لآدائها بشفافية ونزاهة وحرصها على تطوير آداء العاملين ومراعاتها لمصالحها وبتحقيق الأنشطة والأهداف التي رسمتها والإنجازات التي سعت للقيام بها على أعلى المستويات، استطاعت أن تحقق درجة عالية من جودة الأداء المؤسسي لها

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات:

1.5 مقدمة:

يوضح هذا الفصل ملخص للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وما استنتجته الباحثة بناءً عليه بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة وإجراء مقارنات مع الدراسات السابقة إن وجدت، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وصولاً إلى بعض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة:

2.5 نتائج الدراسة:

1.2.5. ملخص نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

بعد التحليل الإحصائي لأداة الدراسة ظهر أن الدرجة الكلية لمقياس الدراسة أظهر موافقة متوسطة، أي أن درجة تطبيق جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لقواعد الحوكمة وأثرها في الأداء في سائر الأعمال الإدارية من وجهة نظر المدراء والمكلفين إدارياً في الجمعية بلغت (64.4%) وهي درجة متوسطة. وقد اتفقت نتائج الدراسة في ذلك مع دراسة مطير (2013) في تطبيق معايير الحوكمة وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، بينما اختلفت نتائج الدراسة عن دراسة Brown, Caylor, Marco (2004) حيث أن الدراسة تبين فيها أن العلاقة بين حوكمة المؤسسات وآدائها جاءت بدرجة عالية.

2.2.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الفرعي والذي ينص على: "ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"؟

أظهرت النتائج أن المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً أكدوا أن مستوى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (3.52) وبنسبة مئوية (70.5%). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة حبوش (2007) ودراسة فوزي (2003) في مدى التزام الشركات بقواعد حوكمة الشركات .

2.1.2.5. ملخص نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: "ما مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"؟

بعد التحليل الإحصائي توصلت النتائج التي تتعلق بهذا المحور إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (4.16) وبنسبة مئوية (83.4%) وهي نسبة مرتفعة في درجة الموافقة. وترى الباحثة هنا أن سبب الارتفاع في هذه الدرجة يعود إلى أن الإدارة العليا لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تحرص دائماً على تقديم أفضل ما لديها من برامج وخدمات للمجتمع وكذلك إيمان موظفيها بالمهام والواجبات التي يقومون بها اتجاه الشعب. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة مطير (2013) في أن مستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بدرجة متوسطة وأوصت دراسته إلى السعي لاستقطاب كفاءات ومهارات ضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

3.1.2.5. ملخص نتائج السؤال الثالث والذي ينص على:

"ما ترتيب معايير الحوكمة من حيث أهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسة وأثرها في الأداء"؟

من خلال تحليل نتائج الدراسة لفحص أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبين وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة، وتبين أن هناك أربعة نماذج لبيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وهي كمايلي:

1. النموذج الأول والذي يهدف لقياس أثر تطبيق مبدأ الشفافية وأثره في الأداء المؤسسي، تبين أن قيمة R^2 هي (49.5%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة لمتغير الأداء المؤسسي هي (49.5%) أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (107.85) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات المستقلة (تطبيق مبدأ الشفافية) مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير لمتغير تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي حيث تبين أن قيمة ت (10.385) ومستوى الدلالة (0.000). وتم الخروج بالمعادلة التالية:

Y (الأداء المؤسسي) =(X1) 0.560 + 2.219 تطبيق مبدأ الشفافية

2. النموذج الثاني والذي يهدف لقياس أثر تطبيق مبدأ الشفافية ومبدأ المسؤولية الاجتماعية وأثرهما في الأداء المؤسسي، تبين أن قيمة R^2 هي (52%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة لمتغير الأداء المؤسسي هي (52%) أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (58.95) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات المستقلة (تطبيق مبدأ الشفافية، تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية) مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير لمتغير تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي حيث تبين أن قيمة ت (2.707) ومستوى الدلالة (0.008)، ولمتغير تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية تبين ان قيمة ت (2.361) ومستوى الدلالة (0.020). وتم الخروج بالمعادلة التالية:

Y (الأداء المؤسسي) = 2.056 + 0.315(X1) تطبيق مبدأ الشفافية + (X2) 0.279 تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

3. النموذج الثالث والذي يهدف لقياس أثر تطبيق مبدأ الشفافية والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح وأثرهما في الأداء المؤسسي، تبين أن قيمة R^2 هي (53.8 %) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة لمتغير الأداء المؤسسي هي 53.8% أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (41.92) ومستوى الدلالة (0.000) أن

المتغيرات المستقلة (تطبيق مبدأ الشفافية، تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، تطبيق مبدأ الإفصاح) مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير لمتغير تطبيق مبدأ الإفصاح على الأداء المؤسسي حيث تبين أن قيمة ت (2.072) ومستوى الدلالة (0.041)، ولمتغير تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية تبين ان قيمة ت (2.119) ومستوى الدلالة (0.036). وتم الخروج بالمعادلة التالية:

Y (الأداء المؤسسي) = 2.027 + 0.137(X1) تطبيق مبدأ الافصاح + 0.249(X2) تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

4. النموذج الرابع والذي يهدف لقياس أثر تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية ومبدأ الإفصاح وأثرهما في الأداء المؤسسي، تبين أن قيمة R^2 هي (52.6 %) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة لمتغير الأداء المؤسسي هي 52.6% أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (60.57) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات المستقلة (تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، تطبيق مبدأ الإفصاح) مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير لمتغير تطبيق مبدأ الإفصاح على الأداء المؤسسي حيث تبين أن قيمة ت (2.997) ومستوى الدلالة (0.003)، ولمتغير تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية تبين ان قيمة ت (5.073) ومستوى الدلالة (0.000). وتم الخروج بالمعادلة التالية:

Y (الأداء المؤسسي) = 2.051 + 0.183(X1) تطبيق مبدأ الافصاح + 0.395(X2) تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية

ومن خلال النتائج السابقة وتحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في الجمعية تبين أن هناك علاقة قوية بين أربع متغيرات مستقلة مجتمعة ولها أثر في الأداء المؤسسي وهي مبدأ الشفافية، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح مجتمعة، والإفصاح والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة. وترى الباحثة هنا أن تطبيق تلك المتغيرات الأربعة ساهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسة وكسب ثقة المجتمع وبالتزام الجمعية بتطبيق الأنظمة والقوانين

والسياسات التي تفصح عنها وبجودة النظام الرقابي وارتقائها بسمعتها وتقييها لآدائها بشفافية ونزاهة وحرصها على تطوير آداء العاملين ومراعاتها لمصالحها. وبتحقيق الأنشطة والأهداف التي رسمتها والإنجازات التي سعت للقيام بها على أعلى مستوى، استطاعت أن تحقق درجة عالية من جودة الأداء المؤسسي لها.

3.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1.3.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها:

لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

ومن نتائج الفرضية الأولى وتفرعاتها كانت النتائج كا يلي:

1. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر والمسمى الوظيفي أي عدم وجود توافق وانسجام في آراء أفراد الدراسة يعزى لهذين المتغيرين وبذلك تم رفض الفرضية الأولى والرابعة. كما تبين وجود فروقات للمتغيرات المستقلة (مبدأ الشفافية، المساءلة، الإفصاح، المسؤولية الاجتماعية، مسؤوليات مجلس الإدارة، تطبيق جودة القوانين والتشريعات) باستثناء مجال تطبيق مبدأ الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى، فقد دلت النتائج على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر. وكانت الفروق بين عمر من 46-55 ومن 36-45 لصالح من 46-55 سنة، وبين 55 سنة فأكثر و 36-45 سنة لصالح 55 سنة فأكثر. وترى الباحثة هنا السبب في أن المدراء غالباً ما يتقلدون بأعلى المناصب الإدارية في الجمعية مما يؤدي إلى ارتفاع مستواهم في الأداء الإداري ويلعب العمر أيضاً دوراً مهماً في الوصول لهذه المناصب.
2. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات

الخبرة. كما تبين عدم وجود فروقات للمتغيرات المستقلة (مبدأ الشفافية، المساءلة، الإفصاح، الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى، المسؤولية الاجتماعية، مسؤوليات مجلس الإدارة، تطبيق جودة القوانين والتشريعات) أي أنه يوجد توافق وانسجام في آراء أفراد الدراسة وبذلك تم قبول الفرضية الثانية والثالثة والخامسة.

2.3.5.مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها:

لا توجد فروق ذات دلالـه إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي مستوى الأداء المؤسسـي فـي جمعيـة الهـلال الأحمـر الفلسـطيني وفقـاً لمتغيـرات العمـر، الجـنس، المؤهـل العلمـي، المسـمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

ومن نتائج الفرضية الثانية وتفرعاتها كانت النتائج كا يلي:

1. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر أي أنه لا يوجد توافق وانسجام في آراء المبحوثين، وترى الباحثة هنا أن السبب يعود لفارق العمر حيث كان لصالح 46–55 سنة وبنسبة (41.1%) وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.
2. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة أي أنه يوجد توافق وانسجام في آراء افراد العينة، حيث كان متوسط استجابات افراد عينة الدراسة لصالح المتغير الذكر (55.4%) ومتوسط المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأقل بلغ (57.1%) ومتوسط المسمى الوظيفي لصالح مدير بلغ (59.8%) وعدد سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر بلغ (83.9%) وبذلك تم قبول الفرضية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة.

3.3.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى للمتغيرات المستقلة (مبدأ الشفافية، المساءلة، الإفصاح، الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى، المسؤولية الاجتماعية، مسؤوليات مجلس الإدارة، تطبيق جودة القوانين والتشريعات). وترى الباحثة هنا أنه بازدياد فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة يزيد ذلك من مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

4.5 خلاصة نتائج الدراسة

بعد استطلاع وتحليل آراء عينة الدراسة إحصائياً فقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- أكدت عينة الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاءت بدرجة متوسطة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت لإدراك الكثير من المبحوثين بأهمية تطبيق تلك المبادئ وأثرها في آداءهم اتجاه المؤسسة والمجتمع.
- بالرغم من أن الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة كانت متوسطة، إلا أنه يوجد تفاوت في تطبيق هذه المبادئ من وجهة نظر المبحوثين، حيث كان ترتيبها حسب نتائج الدراسة تصاعدياً كما يلي:
  1. الإفصاح.
  2. جودة القوانين والتشريعات.
  3. المسؤولية الاجتماعية.
  4. المساءلة.
  5. الشفافية.
  6. مسؤوليات مجلس الإدارة.
  7. الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى.

وترى الباحثة أن السبب وراء وجود معيار الافصاح في المرتبة الأولى في اجابة المبحوثين على الاستبانة هو إيمانهم بأن الجمعية تقوم بتحقيق أهدافها من خلال تحقيق رؤيتها ورسالتها والأهداف التي رسمتها والتزامها بالمعايير المحاسبية الدولية والمحلية وبإظهار التقارير المالية لهيئة الرقابة. والسبب أيضاً بوجود معيار الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى في المرتبة الأخيرة في إجابة المبحوثين على الاستبانة هو اعتقادهم أنه لا يوجد دليل واضح ومكتوب لمبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى على عكس وجهة نظرهم في ترتيب تلك المعايير حسب الأهمية وحصول ذلك المبدأ على أعلى درجة. أما فيما يتعلق بعدم معرفة المدراء بدائرة الامتثال وعملها يعود لعدم وجود دليل لمبادئ الحوكمة ولمدونة السلوك والذان يوضحان عمل تلك الدائرة.

5.5 توصيات الدراسة:

وبناءاً على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة نقدم التوصيات التالية:

1. العمل على توفير دليل يشتمل على معايير حوكمة ودليل أخلاقيات للمهنة خاص بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كمنظمة UNDP والذي يعزز بدوره المساءلة وجودة القوانين والتشريعات ودور مجلس الإدارة والممارسات الفضلى.
2. عقد دورات تدريبية وورش عمل من أجل توعية المسؤولين والعاملين فيها بأهمية الحوكمة وبمفهوم دائرة الامتثال ومهامها.
3. أن تعزز الإدارة العليا لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني النتائج التي حصلت عليها الباحثة من تحليل الاستبانات والاستفادة منها من أجل وصولها للمزيد من الارتقاء بسمعتها ومن خلال تقديم برامج تدريبية إضافية لتطوير أداء الجمعية وموظفيها.
4. إيجاد قواعد وأسس من أجل إيجاد علاقة قوية بين متغيرات المساءلة، دور مجلس الإدارة وجودة القوانين والتشريعات وأثرها في الأداء.
5. تشجيع العاملين للإفصاح عن أي خلل أو فساد يتم ملاحظته.
6. تعزيز مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى.
7. الاستفادة من ورش العمل التي عقدت في أفرع الجمعية والأخذ بتوصياتها فيما يتعلق بتحديث الاستراتيجية.
8. توفر دائرة خاصة لمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة مباشرة ومقارنتها بأداء المؤسسة والعاملين.
9. إجراء المزيد من الأبحاث ذات العلاقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعية وتوسيع نطاق الدراسات لتشمل دراسة متغيرات أخرى تؤثر وتتأثر بالحوكمة وأثرها في الأداء.
10. توصي الباحثة تحديث اللوائح والأنظمة والقوانين المتاحة في الجمعية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. ابو العطا، نرمين، (يناير 2003)، **حوكمة الشركات – سبيل التقدم مع ألقاء الضوء على التجربة المصرية**، مجلة الاصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، ص 48.
2. أبو زيد، محمد المبروك، (2005)، **المحاسبة الدولية وانعكاساتها على الدول العربية**" إيتراك للطباعة والنشر، مصر، ص577.
3. أحمد، علي خضر، (2014)، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
4. الباز، د. عفاف محمد، (2004)، "**تقييم الأداء المؤسسي – المنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، مجموعة أوراق "الدولة في عالم متغير**"، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص5.
5. البشير، محمد، (2003)، **التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات**، جمعية المحاسبين القانونين الاردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان – الاردن.
6. البشير، د. توفيق الطيب، (2015–2016)، **حوكمة المؤسسات غير الربحية**، الجزء الأول، المستوى الخامس، 1436–1437.
7. بن عواق، أ. شرف الدين أمين، (2015)، **تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03.
8. بلخير، اسيا، (2009)، **الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق**، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خده ، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، الجزائر.
9. البنك الأهلي المصري، (2003)، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون،.

10. بوعظم، كمال، (2009)، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولى حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة 18-19 نوفمبر.
11. تشاركيا، جوناثان، (2003)، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاص.
12. توفيق، د. عبد المحسن، (1997)، "**تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد**، القاهرة: دار النهضة العربية، ص 18.
13. الجباوي، حسنين علي عبد المطلب، (2000)، **العلاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي والأداء:** دراسة ميدانية مقارنة لعينة من المصارف التجارية العراقية، دبلوم عالي في إدارة المصارف، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
14. الجبوري، م. م. حمزة محمد، "**جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز**"، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
15. جربوع؛ يوسف محمود محمد، (2007)، **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات**، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين، مدراء الشركات المساهمة؛ والرسالة عبارة عن بحث ماجستير غير منشور بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
16. الجعبري، بهاء لوط يوسف، 2014، "**واقع الرقابة الإدارية الداخلية على موظفي مجلس القضاء الأعلى الفلسطيني وسبل تطورها**" رسالة ماجستير الخليل.
17. موقع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، **النظام الأساسي**، المؤتمر العام الحادي عشر، 1-www.palestinercs.org.2014/5/3
18. حبوش، محمد، (2007)، **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات العامة**، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
19. حداد، مناور، (2008)، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الأول حول: حوكمة الشكرات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة (15-16)، دمشق، ص10.

20. حماد، طارق عبد العال، (2005)، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، ص 05.

21. خضير، حمود، كاظم الخرشة وياسين كاسب، (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/ الأردن/ ص 152-154.

22. خليل، هاني محمد، (2009)، **مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين**،: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخرجيين والمستثمرين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، ص 23-24.

23. خوري، نعيم سابا، (2003)، **اين يقف الاردن من التحكم المؤسسي**، جمعية المحاسبين القانونين الاردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان-الاردن.

24. **دراسة استطلاعية نظمها المركز اليمني لقياس الرأي (YPC)**، (2009م) بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة التابع للغرفة التجارية في واشنطن، 2/إبريل.

25. درويش، عدنان حيدر،(2007) ، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**. ط1. لبنان: اتحاد المصارف العربية.

26. رزق، علاء، (2014)، **المحاسبة في ظل حوكمة الشركات**. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

27. زيود، لطيف، وقيطيم، حسان، ومكية، نغم (2007)، دور الإفصاح المحاسبي في سوق الأوراق المالية في ترشيد قرار الاستثمار، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)، العدد (1) ص206-228.

28. سليمان، محمد مصطفى، (2008)، "**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:20.

29. شاكر، فؤاد، (2005)، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "

30. صبايحي، نوال، (2011)، **الإفصاح المحاسبي في ظل معايير المحاسبة الدولية وأثره على جودة المعلومة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
31. طريف، جليل، (2003)، **تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية مبادئ الحوكمة**، مؤتمر (لماذا تنهار بعض الشركات)، التجارب الدولية والدروس المستفادة منها، مركز المشروعات الدولية ص:33.
32. الطعامنة، د. محمد، (2005)، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها**، بحث مقدم في **ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورشة عمل من 9-13 يناير.
33. ضمراوي، بانا، (2017)، **القانون والتشريع**، موقع موضوع.
34. العاني أريج سعيد خليل، (2002)، **المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنظمي**، دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز، رسال ماجستير في إدارة الأعمكال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
35. العزاوي، د. مهند، (أيار 2017)، **الحوكمة منهج قيادة متطور**، مركز صقر للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
36. عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن، (2014)، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري**، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة.
37. العيادي، علي، (2011)، **القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر**، مشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21.
38. غادر، د. محمد ياسين، (2012)، **محددات الحوكمة ومعاييرها**.
39. فتوح، تيسير، (2007)، مقالات، دنيا الوطن.
40. فرج، وليد علاء، (2009)، **علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز**، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد – هيئة التعليم التقني،.

41. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن.

42. الكايد، زهير، (2000)، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، ص 7.

43. د. الكرنز، سعدي، (2017)، **مساق الحوكمة وبناء المؤسسات**.

44. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (2008)، **الحوكمة، دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي**، العدد 17.

45. مجدوب، محمود سامي، (سبتمبر 2005) ، **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية**، بحث مقدم في مؤتمر الإسكندرية أيام 8-10 ، ص84.

46. مخيمر، د. عبد العزيز وآخرون، (2000)، **قياس الأداء المؤسسي – للأجهزة الحكومية**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص9.

47. المرجوشي، أيتن محمود سامح، (2008)، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، المنهل/ دار النشر للجامعات، جامعة القاهرة.

48. مطير، سمير، (2013)، **واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقاتها بالأداء الوزاري للوزارات الفلسطينية**، (رسالة غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

49. المعاني، أيمن عودة، (2010)، **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.

50. مركز أبو ظبي للحوكمة، (2013)، "**أساسيات الحوكمة – مصطلحات ومفاهيم**". سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة. الموقع: http://www.adccg.ae/Publications/Doc 2013.

51. ميخائيل، أشرف حنا، (سبتمبر 2005)، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 ، ص05 .

52. والي، عدنان ماشي، (2011)، دراسة حول "**تقييم الأداء الوظيفي**".

53. الوردات، خلف عبد الله، (2005)، **التدقيق الداخلي في ضل حوكمة الشركات**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول : التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ص146-148.

54. يعقوب، أ.م.د فيحاء عبدالله، علي مصطفى وم.ق. حسين علي، (2013)، **دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن - العدد 22، الفصل الأول.

المراجع الأجنبية

1. Al Dahiree, Jaafar Sadiq Abd Al Hassan (2003), Construction of Simulation Model to improve the performance of precast concrete factory". A thesis to the college of engineering, Baghdad University.
2. Asorwoe, Elvis. (2014), Can E-Government Mitigate Administrative Corruption?, Published By Global Institute For Research And Education, VOL.3, NO.4, PP(41 - 47).
3. Azab, B. "The Role of Commercial Bank in Promoting Corporate Governance of their Clients", op, cit.
4. Azam,m, Usmani, S and Abassi, Z. (2011). The Impact of Corporate Governance on Firm's Performance: Evidence from Oil and Gas sector of Pakistan, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12), 2978-2983.
5. BIS (February 2006), Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision.
6. Boyne, George and Daha, Jay., (2002), "Executive Succession and the Performance of Public Organization, Public Administration. Vo. 80, No.1, P. 181.
7. Brandsen, Taco & Holzer, Marc, (2010), The Future Of Governance, Published By The National Center For Public Performance (NCPP), Newark, New Jersey, America.
8. Brown, S, & Leaveick, S., (1994). "Understanding The Measurement of Organizational Performance", Management Journal, Vol 2, PP. 50-58.
9. Brown, Lawrence & Caylor, Marcus, (2004): "Corporate Governance and Firm performance".
10. Catherine, L. Kuchta-Helbling & Sullivan, John D., (2003), Afforesting the Corporate Governance In The development and rising and Transitional Economies, CIPE,. www.cipe.orgtopic/coruption & www.cipe.orgtopic/governance
11. Commission des communautes europeennes, (2001) livret vert, promouvoir le carde europeen pour la Responsabilitie Sociale des Enterprises.
12. Dima, Florin C.& Ducu, Corina M., (2013), Corporate Governance - A Key Element Of The Entity, Journal Of Knowledge Management, Economics And Information Technology, Special Issue, December.

13. Druker, P.F., (1998), “The Discipline of Innovation”, Harvard Business Review, Nov.: 152-155.
14. Erik, B. and Stijin, C. "Corporate Governance, and Enforcement 19, 2003 Jun: www .Rru.world Bank.org
15. Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, the Egyptian Center for Economic Studies.
16. Flodberg, D. & Nadjari, Dayan. (2013). The Link Between Corporate Governance And Firm Performance In The Nordic Countries (Unpublished Master Thesis). University Of Gothenburg. German.
17. Francois Vincke, Fritz. F. Heimann. (2003). Fighting Corruption: A Corporate Practices Manual.
18. Green, D., Barclary, S & John, A., (1995), “Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination”, Journal of Marketing, Vol 5, PP. 30-37.
19. Heenetigala, K. and Armstrong. A., (2012) The Impact of Corporate Governance on Firm Peformance in an Unstable Economic and Political Environment: Evidence from Sri Lanka. Financial Markets & Corporate Governance Conference, Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1971927.
20. Hermanson, Dana R.(Kennesaw State University) & Rittenberg, Larry E, University of Wisconsin-Madison, (2003). “Internal Audit and Organizational Governance “The Institute of Internal Auditors Research Foundation Copyright © 2003 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201.
21. Jones,Gareth R. (2001)," Contemporary Management", New York: Mc craw – Hill.
22. Johnson, William. (1992). “Public Administration: Policy, Politics, and Practice”, Guilford: Conn., The Duskin Publishing Group, Inc.
23. Kotler. (2000), "Marketing Management" the Millennium Edition, By Prentice Hall International , Inc, p40-42.
24. Kumar, Ranjana. (2007), Corporate Governance And Ethics – Challenges And Imperatives, The Note In Organizations Vigilance Journal Newsletter to be Published, VOL.70, NO.7, New Delhi.
25. Osboren, Stephan P. (2010). The New Public Governance. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.

26. Plumptre, Tim & (others). (1999), Governance and Good Governance: International & Aboriginal Perspective, P3.
27. Poister, Theodore, (2003). Measuring Performance in Public and non-profit Organization (San Francisco: Jossey Bass, p. 5).
28. Robinson, Fred (others), (2002). The governance of public and non-profit organization, pp23-24.
29. Shawwa, Mahmoud. (2007). Corporate Governance and Firm's Performance in Jordan. (Unpublished Master Thesis). University of Wales, Bangor.
30. Spence, W., (1994), "Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices and Products", 2nd Ed, Chapman & Hall, London.
31. Turner, D. & Crawford, M., (1994), "Competence Based Competition", 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York.
32. UNDP, (1997), Governance for Sustainable Human Development, P3, P13.
33. Wang, Y, Lo, H, Zhang, Q & Xue, Y, (2006). How Technological Capability in Fluences Business Performance, Journal of technology management, vol.1, pp. 27-52.
34. Weiss, Friedl & Steiner, Silke, (2006). Transparency As An Element Of Good Governance In The Practice Of The Eu And The Wto: Overview And Comparison, Fordham International Law Journal, Produced By The Berkeley Electronic Press , VOL.32 , N.2, Copyright By The Authors.
35. Weston, J., Besley, S. & Brigham, E., (1996), "Essentials of Managerial Finance", 11th Ed., The Dryden Press., New York.
36. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., (1995). Strategic Management and Business Policy", 5th Ed., Addison – Wesley PUB, New York.
37. William Boyton; Raymond Johnson; and Walter K ell, (2001). "Modern Auditing": 7 th, New York, John Wiley & Sons, p 84.
38. Williamson, Q., E, (2009). "The Mechanism of Governance, Oxford University Press.

المواقع الإلكترونية:

1. http://www.iog.ca/publications/
2. http://www.worldbank.org/wbi/governance.

ملحق رقم (1) الاستبانة

الاستبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي المدير/ أختي المديرة

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني."، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس، لذا أرجو منك التفضل بتعبئة استمارة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض آملة تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث فقط والإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولا يطلب منك كتابة الأسم ولن تستخدم الاستبانة إلا لغرض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام، شاكرين حسن تعاونكم.

الباحثة: جوديت جميل خليل صايج

إشراف: د. سعدي الكرنز

أولاً: البيانات الأولية:-

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة لاختيارك:

1. **العمـــر:**

☐ **35-25** ☐ **45-36** ☐ **55-46** ☐ **55 فأكثر**

2. **الجنس:**

☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

3. **المؤهل العلمي:**

☐ **دبلوم فأقل** ☐ **بكالوريوس** ☐ **دبلوم عالي** ☐ **ماجستير فأعلى** ☐ **دكتوراه**

4. **المسمى الوظيفي:**

☐ **مدير عام** ☐ **مدير** ☐ **مكلف إدارياً**

5. **عدد سنوات الخبرة:**

☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من (6) سنوات وحتى أقل من (10) سنوات** ☐ **10 سنوات فأكثر**

ثانياً: محاور الاستبانة:

المحور الأول: تطبيق مبدأ الشفافية في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين **مدى تطبيق مبدأ الشفافية في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم
1	اللوائح والأنظمة والقوانين متاحة لكافة العاملين						
2	تعتمد الجمعية مبدأ الشفافية في تطبيق الأنظمة والقوانين						
3	تعمل الأنظمة والتشريعات المطبقة في الجمعية على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها الجمعية						
4	شفافية وضوح آليات الترشح والانتخاب لمجلس الإدارة						
5	تعلن الجمعية أنشطتها بالوسائل الإعلامية المتاحة						
6	تقوم الهيئات الرقابية في الجمعية بواجبها بمهنية وبموضوعية						
7	تنشر الجمعية تقرير سنوي عن المشاريع التي تنجزها						
8	يسمح للعاملين في الجمعية بالمشاركة في أي تعديل على النظام الأساسي						
9	يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين في الجمعية للتبليغ عن أي فساد						

المحور الثاني: تطبيق مبدأ المساءلة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين **مدى تطبيق مبدأ المساءلة في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم
1	للجمعية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل المؤتمر العام ومجلس الإدارة والمجلس التنفيذي						
2	وضوح خطوط السلطةوالمسؤولية والصلاحيات لكل مدير أو مسؤول						
3	يحق للمجلس الإداري في الجمعية مساءلة الإدارة التنفيذية						
4	يعرف العاملين في الجمعية المسؤوليات المناطة بهم						
5	تطبق الجمعية أنظمتها أساساً لمواجهة أي خروقات						
6	تلتزم الجمعية بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بها للجهات الرقابية						
7	تلتزم الجمعية ببرنامج الرقابة على أعمالها من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية						
8	يوجد في الجمعية وصف كامل ومحدد لكل وظيفة						
9	يوجد في الجمعية دائرة مختصة بالتدقيق المالي على أعمال الجمعية تتمتع بالمهنية والاستقلالية						
10	يوجد في الجمعية دائرة للإمتثال تقوم بعملها باستقلالية وبأعلى درجات المسؤولية المهنية						

المحور الثالث: تطبيق مبدأ الإفصاح في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى تطبيق مبدأ الإفصاح في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم
1	وجود هيكل تنظيمي مكتوب وواضح يبين المستويات التنظيمية للمؤسسة						
2	تفصح الجمعية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها						
3	تلتزم الجمعية بعرض بياناتها المالية على مدقق خارجي معتمد ذو كفاءة وسمعة مهنية عالية						
4	يتم الإفصاح عن نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته						
5	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته						
6	رؤية ورسالة واستراتيجية الجمعية معلن للجميع						
7	يقوم مراقب الحسابات بالالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية والمحلية وتلبية متطلبات الإفصاح عن البيانات المالية						
8	تقوم الجمعية بالإفصاح عن سياساتها وخدماتها التي تقدمها تجاه المجتمع المحلي						
9	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل الإدارة العليا للجمعية ومعروف لدى العاملين						

المحور الرابع : تطبيق مبدأ الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين **مدى تطبيق مبدأ الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم
1	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات المهنة داخل الجمعية						
2	تتخذ ادارة الجمعية إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات والالتزام به						
3	تقوم الجمعية بتعميم دليل أخلاقيات المهنة على العاملين						
4	يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق لبنوده						
5	يوضح التقرير السنوي للجمعية الإجراءات التي تتخذها من أجل ضمان تطبيق دليل أخلاقيات المهنة.						
6	الالتزام بالقواعد الأخلاقية تجرد الموظفين من المصالح الشخصية وتمتعهم بالنزاهة والصدق أثناء قيامهم بمهامهم						
7	التزام الموظفين بالمعايير والقواعد الأخلاقية يحقق مستوى جيد من جودة الأداء المهني						
8	الالتزام بالقواعد الأخلاقية يزيد من فاعلية نظام الرقابة الداخلية						
9	تطور الجمعية قواعد السلوكيات الأخلاقية بشكل دوري تساهم التزاماً بأخلاقيات المهنة						

المحور الخامس: تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعيةاتجاه العاملين والمجتمع الفلسطيني في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين **مدى تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم
1	تراعي الجمعية مصالح جميع الموظفين بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة						
2	تسعى الجمعية باستمرار إلى رفع معنويات جميع الموظفين بالطرق المناسبة						
3	تسعى الجمعية إلى الارتقاء بسمعتها من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع						
4	تحرص الجمعية على منح الإجازات الدراسية للعاملين بها						
5	تعمل الجمعية على تطوير البرامج التدريبية لتطوير أداءالعاملين						
6	تطبق ادارة الجمعية عملية تقييم الأداء بصفة دورية بشفافية ونزاهة						
7	تطلع إدارة الجمعية العاملين على جميع العمليات الحديثة والهامة التي تقوم بها كل في مستوى مجاله وعمله						
8	تقوم دارة الجمعية بالعمليات الإدارية الخاصة بالنقل والإحلال بكفاءة						
9	تسعى الجمعية باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر						

المحور السادس: تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى **تطبيق والالتزام بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم
1	يضع مجلس الإدارة نظاماً داخلياً يتم مراجعته بشكل سنوي						
2	ينعقد المجلس الإداري بشكل دوري ووفقاً لضرورات العمل						
3	يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية						
4	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للجمعية ويعمل على تطويرها						
5	يشرف المجلس الإداري على إعداد الهيكل التنظيمي وإقراره						
6	تضع الجمعية معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة						
7	يتم تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية ومعايير قياس الأداء الأخرى						
8	يتم رقابة أي تعارض مصالح بين مجلس الإدارة والموظفين						
9	يعمل المجلس الإداري بحيادية ودون تمييز اتجاه كافة الموظفين						

المحور السابع: تطبيق جودة القوانين والتشريعات المعمول بها في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين **مدىتطبيق والالتزام بمبدأ جودة القوانين والتشريعات المعمول بها في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم
1	تلتزم الجمعية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الجمعيات الفلسطيني في عملها						
2	القوانين والأنظمة المعمول بها معتمدة من قبل المجلس الإداري						
3	تخضع أي تعديلات على القوانين والأنظمة والإجراءات لاعتماد من قبل المجلس الإداري قبل تنفيذها						
4	يشكل المجلس الإداري والتنفيذي في الجمعية بطريقة ديمقراطية						
5	يخضع تطبيق والالتزامبالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجمعية لمبدأ المساءلة						
6	تتوافق الأنظمة والقوانين والتشريعات الرقابية في الجمعية مع تشريعات وقوانين الرقابة والتدقيق المحلية والعالمية المعمول بها						
7	تتقيد الجمعية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات						

8	يلتزم المجلس الإداري والتنفيذي في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذ لقراراته						
9	يلتزم المجلس الإداري والتنفيذي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب						

المحور الثامن: جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين **جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وقدرتها على تحقيق أهدافها.**

الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	لا أعلم
1	**الكفاءة:** تنجز الجمعية أعمالها وأنشطتها بأعلى مستوى من الكفاءة						
2	**الفاعلية:** استطاعت الجمعية أن تصل للأهداف التي رسمتها من خلال قدرتها على البقاء والنمو والتطور						
3	**المنفعة:** تخدم الجمعية كافة شرائح المجتمع بما ينسجم مع مبادئها السبعة						
4	**المساواة:** تقدم الجمعية خدماتها وبرامجها الاجتماعية والثقافية والإنسانية والطوعية للمجتمع دون تمييز أو تحيز						
5	**الاستجابة:** تلبي الجمعية احتياجات المجتمع من خلال تقديم البرامج والخدمات.						
6	**المعايير الفنية (التكنولوجيا):** تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في عملها.						
7	**تحليل خلفية العمل:** هناك رضى من قبل المجتمع بالخدمة						

	التي تقدمها الجمعية والتي تلبي احتياجاته						
8	**الشرعية:** تتمتع الجمعية بشرعية قانونية وتلتزم بالقوانين والأنظمة وتتمتع بحصانة محلية ودولية.						
9	**أداء الجمعية:** منسجم مع رسالتها ورؤيتها وخططها الإستراتيجية						

ثالثاً: رتب معايير الحوكمة التالية من 1-7 من حيث أهميتها وضرورة تطبيقها في مؤسستك

- ☐ **الشفافية**
- ☐ **المساءلة**
- ☐ **الإفصاح**
- ☐ **الالتزام الأخلاقي**
- ☐ **المسؤولية الاجتماعية**
- ☐ **مسؤوليات مجلس الإدارة**
- ☐ **جودة القوانين والتشريعات**

هل ترغب باضافة المزيد من الملاحظات: .....

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
2	د. عزمي الأطرش	جامعة القدس
3	د. إبراهيم عوض	جامعة القدس
4	د. عفيف حمد	جامعة القدس
5	د. أحمد حرزالله	جامعة القدس

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

التاريخ:2018/1/22

الموضوع: لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية – جامعة القدس– بأن الطالبة **جوديت جميل خليل صايج** ورقمها الجامعي " 21610018" .

هي أحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس تقوم بعمل بحث عن.

" اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الاداء المؤسسي في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني "

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش

مدير معهد التنمية المستدامة

نسخة:الملف

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

القدس- ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصحفة
1.2	آراء الباحثين حول مفهوم الحوكمة	9
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	72
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون والصدق العاملي لمصفوفة ارتباط فقرات مدى تطبييق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	75
3.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون والصدق العاملي لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	76
4.3	نتائج معامل الثبات للمجالات	77
1.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف	81
2.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ الشفافية مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف	84
3.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ المسائلة مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف	86
4.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ الإفصاح مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف	88
5.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى مرتبة تصاعدياً	89

	حسب معامل الاختلاف	
6.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف	91
7.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف	93
8.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال جودة القوانين والتشريعات المعمول بها مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف	95
9.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف	97
10.4	النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لترتيب معايير الحوكمة من حيث أهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسية	99
11.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر	101
12.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر	103

13.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	105
14.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب متغير الجنس	110
15.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي	111
16.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي	113
17.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي لمجالي تطبيق مبدأ المساءلة وتطبيق مبدأ الإلتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	115
18.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	116
19.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	118
20.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	120
21.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى	122

	لمتغير عدد سنوات الخبرة	
22.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	124
23.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير لمتغير العمر	127
24.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير لمتغير العمر	127
25.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	128
26.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب متغير الجنس	129
27.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير لمتغير المؤهل العلمي	130
28.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير لمتغير المؤهل العلمي	130
29.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى	131

	لمتغير لمتغير المسمى الوظيفي	
30.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير لمتغير المسمى الوظيفي	132
31.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير لمتغير سنوات الخبرة	133
32.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير لمتغير عدد سنوات الخبرة	133
33.4	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	134
34.4	قيم الارتباط للنماذج والخطأ المعياري	135
35.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	136
36.4	نتائج المعاملات للمتغيرات المستقلة لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	137

فهرس الأشكال

الشكل	العنوان	الصحفة
1.1	متغيرات الدراسة	6
1.2	الحكومة وبيئتها	12
2.2	المزايا الأساسية للحوكمة	13
3.2	نظام حوكمة المؤسسات	14
4.2	خصائص الحوكمة	17
5.2	أهداف الحوكمة	18
6.2	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	23
7.2	معايير الحوكمة	24
1.3	أبعاد الأداء المؤسسي	35

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصحفة
	الإقرار	أ
	شكر وعرفان	ب
	مصطلحات الدراسة	ج
	ملخص الدراسة	و
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة	1
2.1	مبررات الدراسة	2
3.1	مشكلة الدراسة	2
4.1	أهمية الدراسة	3
5.1	أهداف الدراسة	3
6.1	أسئلة الدراسة	4
7.1	فرضيات الدراسة	4
8.1	متغيرات الدراسة	5
9.1	حدود الدراسة	7
10.1	هيكلية الدراسة	7

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
1.2	**مقدمة**	8
2.2	**الإطار النظري**	8
1.2.2	الحوكمة	8
2.2.2	تعريف الحوكمة	9
3.2.2	المكونات الأساسية للحوكمة	11
4.2.2	المزايا الأساسية للحوكمة	12
5.2.2	نظام الحوكمة	13
6.2.2	خصائص الحوكمة	15
7.2.2	أهداف الحوكمة	17
8.2.2	أهمية الحوكمة	18
9.2.2	محددات الحوكمة	19
10.2.2	مصادر وقواعد الحوكمة	20
11.2.2	عناصر الحوكمة	21
12.2.2	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	22
13.2.2	معايير الحوكمة	23
1.13.2.2	معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية	23
2.13.2.2	معايير مؤسسة التمويل العالمية	24

3.13.2.2	معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	24
4.13.2.2	معايير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	25
14.2.2	متطلبات إرساء الإطار المؤسسي اللازم للحوكمة	27
1.14.2.2	الإطار التشريعي للحوكمة	27
2.14.2.2	إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية وإنشاء آليات المشاركة	28
15.2.2	نتائج مخرجات الحوكمة	29
16.2.2	تجارب عالمية في حوكمة الشركات	30
3.2	**نشأة وتطور مفهوم الأداء المؤسسي**	32
1.3.2	الأداء المؤسسي	32
2.3.2	تقييم الأداء المؤسسي في القطاع غير الهادف للربح	33
3.3.2	أهمية تقييم الأداء	36
1.3.3.2	أهميتها على مستوى المنظمة	36
2.3.3.2	أهميتها على مستوى المديرين	36
3.3.3.2	أهميتها على مستوى العاملين	37
4.3.2	مكونات الأداء	39
5.3.2	معايير تقييم الأداء	40
6.3.2	فوائد تقييم الأداء	43
7.3.2	المبادئ التي يقوم عليها الأداء المؤسسي	44

8.3.2	مؤشرات الأداء	45
1.8.3.2	المقاييس المالية	45
2.8.3.2	مقاييس الموارد البشرية	45
3.8.3.2	مقاييس التسويق	45
4.8.3.2	مقاييس نوعية تحول المنظمة	46
5.8.3.2	مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم	46
6.8.3.2	مقاييس تقويم الإدارة العليا	46
4.2	**نبذة عن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**	47
1.4.2	ولاية الجمعية وأرضيتها القانونية	47
2.4.2	التحديات التي تواجه الجمعية	49
3.4.2	أهداف الجمعية	51
4.4.2	البرامج التي تقدمها الجمعية	51
5.4.2	الإنجازات التي حققتها الجمعية	54
5.2	**الدراسات السابقة والتعليق عليها**	
1.5.2	المقدمة	55
2.5.2	الدراسات المحلية	55
3.5.2	الدراسات العربية	58
4.5.2	الدراسات الأجنبية	63

5.5.2	التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	65
6.5.2	أوجه التميز للدراسات الحالية	67
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
1.3	منهج الدراسة	69
2.3	مجتمع وعينة وأدوات الدراسة	70
1.2.3	مجتمع الدراسة	70
2.2.3	عينة الدراسة	71
3.3	أخلاقيات الدراسة	71
4.3	وصف متغيرات أفراد العينة	71
5.3	أداة الدراسة	73
6.3	صدق الأداة	73
1.6.3	الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)	74
2.6.3	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	74
7.3	ثبات الأداة	77
8.3	إجراءات الدراسة	78
9.3	المعالجة الإحصائية للبيانات	78
10.3	تصحيح الأداة	79
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وفرضياتها		

1.4	مقدمة	80
2.4	نتائج أسئلة الدراسة	81
3.4	نتائج فرضيات الدراسة	100
الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات		
1.5	مقدمة	140
2.5	ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها	140
1.2.5	ملخص نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرئيسي	144
3.5	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة	147
4.5	خلاصة نتائج الدراسة	147
5.5	توصيات الدراسة	148
المصادر والمراجع		149
ملحق (1) الاستبانة		158
ملحق (2) أسماء المحكمين		169
ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة		170
فهرس الجداول		171
فهرس الأشكال		176
فهرس المحتويات		177